

**Análisis del Clima Organizacional para la empresa Maya Transportes de Colombia
S.A.S.**

Leydi Yohana Villamizar Angarita

Yineth Lorainne Masías Cardenas

Andrys Vanessa Amado Ramirez

Yudy Marbel Velandia Parra

Deicy Bannesa Mora Palencia

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Administración de Empresas

2022

**Análisis del Clima Organizacional para la empresa Maya Transportes de Colombia
S.A.S.**

Leydi Yohana Villamizar Angarita

Yineth Lorainne Masías Cardenas

Andrys Vanessa Amado Ramirez

Yudy Marbel Velandia Parra

Deicy Bannesa Mora Palencia

Trabajo para optar al título de Administración de Empresas

Asesora

Alba Lucía Álvarez Vergara

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN Programa
de Administración de Empresas

2022

Página de Aceptación

Adriana Romero Lozano.

Director Trabajo de Grado

Jurado

Jurado

Dedicatoria

A Dios por darnos el don de la vida y permitirnos tener la oportunidad de culminar tan importante de formación profesional, a nuestras familias por su motivación y apoyo incondicional para superarnos y cumplir las metas propuestas. **Leydi Villamizar**

Primeramente, a Dios por darnos la fortaleza para lograr cumplir el objetivo de estudiar y terminar esta carrera profesional; a nuestras familias, amigos por su comprensión y estímulo constante en los momentos más difíciles, en los que más he necesitado apoyo. **Deicy Mora**

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de cumplir este sueño, de trabajar por mi superación personal, a mi familia, a la gente que estuvo al pendiente de mi formación profesional, al igual que a mis compañeros por hacer esto posible. **Yudy Velandia**

Mis logros están dedicados a Dios como autor y director de mi vida y proyectos, a mi esposo y familia que siempre están ahí apoyándome en cada paso, a la UNAD y su grupo de tutores que a lo largo de la carrera han aportado positivamente en mi crecimiento profesional.

Andrys Amado

A mis padres por su apoyo constante y ayudarme a cumplir cada una de mis metas. A mis tutores por la formación brindada durante el transcurso de esta carrera y complementar mis conocimientos a través de bases académicas. **Yineth Masias**

Agradecimientos

Agradezco este proyecto a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, al cuerpo de docentes por sus enseñanzas, esperamos que el fruto de este sacrificio nos permita celebrarlo y compartir con regocijo los resultados en nuestro ámbito profesional. **Leydi Villamizar**

Manifiesto reconocimiento a la tutora Alba Lucia Álvarez por su grandiosa labor, a la (UNAD) con la cual estoy altamente agradecida, por hacer posible la terminación agradable de esta formación profesional y por permitirme adquirir y forjar nuevos saberes. **Yudy Velandia**

Expreso un gran agradecimiento a nuestra querida (UNAD), a nuestra tutora por su compromiso y guía de una forma constante y muy directa, lo que nos facilita afianzar nuestros conocimientos, para fortalecer nuestra vida tanto personal como profesional. **Deicy Mora**

De manera constante y comprometida cada una de las personas que integran este grupo han validado cada información y se han interesado por el desarrollo de las actividades permitiendo así fortalecer el aprendizaje que genera este diplomado. **Yineth Lorainne Masías Cárdenas**

Expreso un gran agradecimiento primeramente a Dios por todas las cosas que me permite vivir cada día, a mi familia por ser un apoyo constante, a la UNAD y especialmente a la tutora Alba Lucia Álvarez por el acompañamiento continuo y de calidad. **Andrys Vanessa Amado**

Resumen

El trabajo de investigación realizado en la empresa MAYA TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.S, específicamente sobre el clima organizacional, tiene como objetivos primero el análisis actual de la empresa, segundo realizar un diagnóstico y tercero proponer estrategias a través de incentivos económicos y de capacitación que permitan mejorar el clima organizacional en la compañía.

El problema principal de la empresa es que en los últimos años se ha evidenciado la baja productividad, falta de compromiso y desmotivación de los empleados, lo que ha generado la afectación de la calidad del servicio por el cual se caracteriza la organización.

La metodología aplicada para esta investigación es investigación-acción, se realiza a través del diseño de la investigación cuantitativa, su desarrollo se basa en el clima organizacional de la empresa MAYA TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.S, se aplicó de forma interna por medio de la técnica de investigación (encuesta) con 12 preguntas, limitada a 4 opciones de respuesta a una muestra de veinte empleados, y la información que se obtenga deberá servir como referencia para estudios de profundidad de la compañía.

Es necesaria la recolección de información verídica y válida sobre el estado actual del clima laboral de la empresa y cada una de las variables que como consecuencia se deriven de este, una vez recolectada la información se procederá a tabular y analizar la información, para de allí establecer la toma de decisiones que permitan cumplir las metas u objetivos a corto, mediano y largo plazo que favorezcan la organización.

Palabras claves: Clima organizacional, MAYA TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.S, empresa, información, servicio, objetivos.

Abstract

The research work carried out in the company MAYA TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.S, specifically on the organizational climate, has as objectives first the current analysis of the company, second make a diagnosis and third propose strategies through economic incentives and training that allow to improve the organizational climate in the company.

The main problem of the company is that in recent years there has been evidence of low productivity, lack of commitment and demotivation of employees, which has affected the quality of service for which the organization is characterized.

The application methodology for this research is action research, it is carried out through the design of quantitative research, its development is based on the organizational climate of the company MAYA TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.S, it was applied internally through the technique of research (survey) with 12 questions, limited to 4 response options to a sample of twenty employees, and the information obtained should serve as a reference for in-depth studies of the company.

It is necessary to collect true and valid information on the current state of the company's work environment and each of the variables that are derived from it as a consequence, once the information is collected, the information will be tabulated and analyzed, from there establish decision-making that allows the goals or objectives to be met in the short, medium and long term that favor the organization.

Keywords: Organizational climate, MAYA TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.S, company, information, service

Contenido

Lista de tablas	9
Lista de figuras.....	10
Introducción	12
Problema	14
Descripción del Problema	14
Planteamiento del Problema	14
Sistematización del Problema	15
Justificación	16
Objetivos	18
Objetivo general	18
Objetivos específicos	18
Antecedentes del problema	19
Marco teórico	19
Instrumento para estudiar el clima organizacional	24
Objetivo de la medición del clima organizacional.....	24
Características del clima organizacional	26
Teorías referentes al clima organizacional	26
Marco legal	27
Metodología de investigación	30
Tipo de investigación:	30
Población:	30
Muestra:	30

Metodología:	30
Técnica de investigación:	30
Resultados	34
Conclusiones	46
Recomendaciones.....	48
Referencias Bibliográficas	49

Lista de tablas

Tabla 1. Marco legal	26
----------------------------	----

Lista de figuras

Figura 1	32
Figura 2	33
Figura 3	14
Figura 4	14
Figura 5	14
Figura 6	37
Figura 7	38
Figura 8	39
Figura 9	40
Figura 10	41
Figura 11	42
Figura 12	43

Introducción

Las organizaciones y entidades tanto del sector público como del privado tienen hoy en día un reto dentro del mundo empresarial, estas deben ser competitivas y poseer una gran capacidad de adaptación a las necesidades del entorno, la productividad, los procesos y la calidad de los productos y servicios que producen y ofrecen son de vital importancia; pero sin duda alguna el capital más valioso para ellas; es el talento humano encargado de desarrollar con eficiencia y eficacia cada uno de los procesos que se ejecutan dentro de las empresas, es por eso que es muy importante que el clima organizacional sea positivo y armonioso de tal manera que permita que los miembros de la organización cumplan con los objetivos de la empresa.

La empresa a MAYA TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.S. dedicada a la administración y prestación de servicios de transporte en todo el país, para ser más competitiva y eficiente del sector de transporte la empresa decidió que el área encargada del talento humano, implemente el sistema de selección por competencias, garantizando cada uno de los procesos, minimizar rotación de personal y prestar un excelente servicio garantizando un clima organizacional acorde a lo requerido en el sector de transporte.

La forma más efectiva de que el clima organizacional mejore es realizando una reestructuración al actual modelo de selección de personal, e implementar el basado en competencias, es necesario ejecutar un estudio metodológico que posibilite la fácil y dinámica comprensión de los procesos de gestión de talento humano, permitiendo activar e incorporar las acciones requeridas para alcanzar altos niveles de desempeño y motivación en la organización.

Con la implementación y un buen líder con las capacidades de liderar y sacar a flote este modelo de selección por competencias permitirá promover, explorar y desarrollar

habilidades, cualidades que determinen el éxito en la ejecución de las actividades que están orientadas a un desarrollo positivo y competitivo por parte del personal o talento humano de la empresa.

Esta opción que se da a conocer para implementar con el personal permite y propone que sea un nuevo modelo de trabajo, asumiendo nuevos retos de mayor complejidad y responsabilidad, dando un valor agregado a la empresa y a su crecimiento empresarial.

Internamente esto permitirá que el clima organizacional sea positivo y que cada uno de sus empleados mantenga buenas relaciones laborales y presten un buen servicio a los clientes.

La implementación del modelo de selección por competencias logrará obtener personal con mayor conocimiento, más competitivo y responsable que permitirá satisfacer las necesidades de clientes y brindar una imagen positiva interna y externa.

“Según autores como (Koys & Decottis, 1991) citados por (Pilligua, 2017), manifiestan que, el clima organizacional se divide en psicológico y organizacional, el primero se aplica mediante estudios personalizados con los trabajadores de las empresas, mientras que el segundo, se realiza a nivel de la organización; ambos miden el nivel de percepción que tienen los trabajadores, sobre las experiencias que viven dentro de la empresa.

En Ecuador, Uría (2011) define, cómo el clima organizacional incide en el desempeño laboral, mediante el desarrollo de un marco teórico relacionado a los temas objeto de estudio.”

Problema

Clima organizacional en la empresa MAYA TRANSPORTES S.A.S.

Descripción del Problema

El clima organizacional que se presenta en la empresa MAYA TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.S. si bien no es el más propicio existen diversidad de métodos y alternativas que pueden servir para ser mejorado, para ello, es fundamental seguir indagando hasta dar con su causa ya que perjudica directamente a los implicados (compañía – empleados), evitando el cumplimiento de los objetivos planteados en un tiempo determinado corto, mediano o largo plazo, según Méndez (2006) el clima organizacional es el efecto de la forma como las personas establecen los procesos de interacción social, que depende de ciertas actitudes, valores, creencias y del ambiente interno; así mismo Ouchi (1992) puntualiza el clima como un componente más de la cultura, de tal manera que la tradición y el clima conforman la cultura organizacional de una empresa.

Finalmente, el establecer un buen clima organizacional implica procurar mantener en una compañía un ambiente interno y externo positivo y abierto, identificar la personalidad de los empleados y reconocer el trabajo y esfuerzo de estos, escuchar cada una de las inquietudes de los colaboradores y estimular una comunicación asertiva.

Planteamiento del Problema

El problema que se evidencia en la empresa MAYA TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.S, está relacionado con el clima laboral u organizacional, se ha identificado un ambiente

donde el personal administrativo, conductores y servicios generales trabajan bajo presión por el cumplimiento a tiempo y garantizado de los servicios que se prestan.

Por lo anterior se identifican algunos aspectos del problema los cuales son:

- Percepción por parte de los dueños de la empresa de la existencia de un ambiente delaboral no agradable y de malas relaciones interpersonales entre los jefes y subordinados
- Debido a la compleja situación del clima laboral u organizacional de la empresa MAYATRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.S. se ha generado un aumento de cambio de personal por despidos o renunciaciones voluntarias esto ha generado realizar una alta inversión que se debe para iniciar los procesos de selección de personal para la empresa.
- Se evidencia falta de conocimiento de las políticas de calidad, los valores que tiene la empresa e interés por capacitar al personal para el trabajo en equipo y liderazgo por ese motivo se está realizando cambios o rotaciones constantes de personal administrativo, conductores y servicios generales, lo que influye de manera negativa y el aumento de costos para iniciar los procesos nuevamente de la selección del personal.

Sistematización del Problema

Al realizar el planteamiento es posible mencionar las siguientes preguntas y afirmaciones:

¿Cuál es la percepción de los clientes del entorno laboral en el que se encuentra el trabajador de manera individual de la empresa MAYA TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.S.?

¿Cuáles son las razones que han causado la disminución de un apto clima organizacional dentro de la empresa MAYA TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.S.?

¿Cuáles son las variables o factores que influyen en el desempeño y ambiente de trabajo?

¿Dichas variables y factores han afectado la prestación de un buen servicio?

¿Cuáles son las recomendaciones para mejorar el clima laboral u organizacional, de acuerdo con los resultados que arroje el estudio de campo de la empresa MAYA TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.S?

Es un problema que afecta el rendimiento y minimiza la productividad de la organización MAYA TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.S.

Se manifiestan los conflictos interpersonales entre compañeros de trabajo y la desmotivación por parte del personal.

Justificación

La investigación de la problemática de la empresa MAYA TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.S. se enfoca en la constante rotación del personal, causada por un deficiente clima organizacional que viene afectando a la compañía en el último año, esta problemática ha venido afectando la mayoría de los departamentos, pero en su mayor medida el de Talento Humano, ya que ha incrementado la rotación y deben estar en constante contratación y en muchas ocasiones se realiza a la ligera presentando fallas específicamente en la selección del personal, que al no realizarse cumpliendo los requisitos genera un alto costo para nuevos procesos de selección.

La constante rotación de personal no es una causa sino efecto, por factores que se pueden identificar interna o externamente en la empresa y se ha identificado es consecuencia de un clima laboral deficiente. Es indispensable que una empresa cuenta con un clima organizacional bueno, un ambiente agradable para trabajar, que motive a sus empleados y les inspire en su crecimiento personal y profesional, solo de esta manera una empresa podrá tener éxito, ya que, si el capital humano se encuentra correctamente motivado y recibe una

remuneración justa, esto se verá igualmente reflejado en los resultados de la compañía.

Por lo anterior, es de vital importancia trabajar en el mejoramiento del clima organizacional de la empresa MAYA TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.S., no solo porque se quiere evitar una crisis financiera que pueda afectar su buen nombre y trayectoria, sino, porque es una empresa que piensa en sus colaboradores, y se ha caracterizado por brindar beneficios y potenciar su capital humano, pero, se requiere trabajar de manera urgente y eficiente en la problemática presentada en el último año, y así recuperar su ambiente sano y estable, lo que a su vez permitirá dar cumplimiento a sus objetivos comerciales.

Objetivos

Objetivo general

Analizar el clima organizacional de la empresa MAYA TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.S, 2022 con dominio principal en Barrancabermeja, Santander, para mejorar el bienestar de los colaboradores y consolidar la excelencia en la prestación del servicio.

Objetivos específicos

Identificar las posibles causas que inciden en el clima organizacional del personal la empresa MAYA TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.S.

Realizar un diagnóstico del clima laboral de la empresa MAYA TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.S., Para determinar las condiciones actuales en el entorno de trabajo.

Proponer estrategias de incentivos emocionales, capacitación o económicos que contribuyan al mejoramiento y sostenimiento del clima organizacional en la empresa

Antecedentes del problema

La compañía MAYA TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.S, siempre se ha caracterizado por su excelente prestación de servicio, su calidad humana y el compromiso de sus empleados, sin embargo en los últimos años a medida de su evolución y el crecimiento del personal, se han visto algunas inconformidades, desmotivación y baja productividad por parte de ellos, motivo por el cual surge esta investigación, por medio de la cual se espera conocer un poco más sobre el clima laboral al cual están sometidos sus trabajadores, determinar las causas de lo que está sucediendo y ver la manera más efectiva para implementar estrategias que nos permita resolver esta situación, evitando de esta manera disminuir dichos inconformismos y posibles renunciaciones de los empleados, pues se debe transmitir es el buen trato entre ellos, también que crezca el sentido de pertenencia para mejorar la efectividad de la organización y así facilitar el cumplimiento de los objetivos propuestos buscando de las formas posibles el éxito de la empresa.

Según La doctora B. Martínez, (Martínez, 2001.4) afirma que “el clima laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones”.

Marco teórico

Con el tema de gran relevancia que estamos trabajando del clima organizacional en la empresa MAYA TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.S, lo más importante es su personal igual que la gran mayoría de empresas, por tal motivo buscan y trabajan en la mejora y mantener un

clima organizacional acorde con el fin de mejorar su ambiente laboral, logrando así un aumento de productividad y mantener el control en la parte del recurso humano o personal como lo queramos llamar.

El ambiente laboral que se debe mantener influye en gran parte del comportamiento de cada una de las personas que están contratadas, demostrándolo con su rendimiento y ejecución de las actividades asignadas.

Según Jiménez (2007) menciona que las organizaciones más exitosas deben su éxito a una buena comunicación, ya que es de vital importancia para el crecimiento constante; una buena comunicación se refleja en un clima saludable. (P. 21)

Según García Solarte, (2009) Percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización. (p. 48)

La empresa debe explorar que puede influir en el comportamiento del personal, recibir opiniones de cada uno de ellos donde dan su perspectiva del entorno laboral con los demás compañeros y jefes, así mismo de la percepción de la empresa y su funcionalidad. Esto se hace a través de herramientas fáciles de medir los resultados podemos entender y tener claridad que está pasando en el momento y que puede pasar a futuro si mejorar, mantenerse o generar ambiente negativo que no favorecerá en nada a las empresas.

De acuerdo con (García Solarte, 2009), el concepto de Clima Organizacional, se ha desarrollado recientemente y no existe una unificación de definiciones que permitan elaborar una clara definición, señala que el concepto fue introducido por primera vez en Psicología

industrial/organizacional por Gellerman en 1960, sin embargo antes existían algunos estudios que habían intentado plantear un acercamiento referente al Clima organizacional. (p. 45)

Es de claridad que el comportamiento interno de uno de los trabajadores no se puede generalizar para todos o en su defecto que así sea en el momento de prestar el servicio al cliente.

Se debe diferenciar y mitigar la situación, buscando alternativas que conlleven a unafavorabilidad en el entorno o clima organizacional. Así mismo hay situaciones internas administrativas que son negativas que no se mezclan con las demás áreas de la empresa y que noafecta su entorno.

Es claro entender que hay situaciones que generan o afectan de forma negativa el clima organizacional y podemos identificar algunas de ellas que son:

No respetar el conducto regular de los trámites o PQRS, ejemplo que por el no pago oportuno, el empleado se queje directamente con el jefe o gerente de la empresa.

Faltar al respeto con bromas, comentarios mal intencionados entre otras situaciones a los compañeros de trabajo.

Generar críticas por los aportes que se dan en reuniones.

No aplicar las instrucciones que se imparten.

Favoritismo en dependencias o trabajadores

Falta de información asertiva y a tiempo

Constante rotación

Ausentarse el personal a menudo

Baja productividad

No adaptarse al cargo

De igual forma hay otros factores que generan un ambiente tranquilo, estable y positivo

para que se mantenga un clima organizacional acorde como es:

El buen trato a todo el personal

El respeto entre todo el personal

Salarios justos

Reconocimiento por el rendimiento y escalonar al personal si cumple para otro cargo

Reconocimientos individuales y por dependencias o grupos de trabajo

Cumplimiento de capacitaciones para mejorar al personal

Cumplimiento de procesos de selección de personal sin dar prioridad

Cumplimiento de metas sin necesidad de saturar el personal garantizando su seguridad

Encuentros e interacciones para agradecer el trabajo realizado

Medir resultados individuales o grupales

Delegar funciones con respeto

Según Bowers y Taylor¹⁶. Para poder analizar el clima organizacional en una empresa, en la Universidad de Michigan, estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional, las cuales son:

Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.

Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso

Otros autores como Litwin y Stinger¹⁷, postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Estructura

Responsabilidad

Recompensa

Desafío

Relaciones

Cooperación

Estándares

Conflictos

Identidad

En las empresas la importancia del clima organizacional está vinculado o relacionado con los objetivos de la organización y el comportamiento de cada uno de los trabajadores, sus actitudes, creencias, valores, forma de expresarse, de pensar, entre otras, esto conlleva a su comportamiento en un entorno con demás personas para que pueda generar tranquilidad y sana convivencia.

La teoría de clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido

por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Instrumento para estudiar el clima organizacional

Baguer (2011) afirma que para el estudio del clima organizacional existe infinidad de instrumentos; la medición podría llevarse a cabo por medio de la técnica cualitativa la observación directa, cuestionarios, entrevistas, observaciones, análisis documentales, dinámicas de grupo, debates, análisis de incidentes críticos entre otros métodos. Lo más recomendable es adaptar y construir cuestionarios con una estructura de ítems o preguntas, para que sea más fácil la comparación de resultados (p.78)

Existen dimensiones de mayor interés para estudiar el clima organizacional podemos indicar las que se creen con mayor relevancia:

Actitudes hacia la compañía.

Actitudes hacia la dirección de la empresa.

Actitudes hacia la promoción y las oportunidades de ascenso.

Actitudes hacia la supervisión y apoyo recibido por el jefe.

Actitudes hacia los salarios e incentivos.

Actitudes hacia las condiciones de trabajo.

Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

Objetivo de la Medición del Clima Organizacional.

“Cuando se decide estudiar el clima organizacional, es vital entender el objetivo que se

desea alcanzar, que es lo que se persigue y lo que se pretende con la investigación; no todas las empresas lo hacen porque creen que es una pérdida de tiempo y dinero, pero no es así cuando se mide el ambiente en una organización el único propósito es conocer y analizar las condiciones necesarias para que exista un sano clima que cumpla con lo necesario para que los colaboradores se sientan satisfechos y motivados con su trabajo”

Para Méndez (2006) la medición del clima organizacional a través de instrumentos se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que intuyen en su motivación laboral. En este orden de ideas, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia.

Según Brunet (2011) el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Generalmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja (p.11)

Características del clima organizacional

Debemos entender que hay varias cualidades que nos permiten conocer si afectan o no la empresa ya que el comportamiento de los que trabajan en ella afecta el entorno laboral y debemos identificar cuales características son más importantes que pueden ser del sistema organizacional y generan un determinado clima organizacional.

Es conveniente conocer las características que han sido analizadas y manejadas en otras empresas para poder conceptuar los elementos que afectan el ambiente en las organizaciones:

Es una valoración subjetiva y personal de los miembros de la organización según su personalidad, valores y percepción.

Se ve condicionado por las situaciones personales y particulares.

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas; como son: Productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Que exista comprensión y respeto, compañeros y gerentes empáticos, respetuosos y comprensivos. Estos elementos fomentan la colaboración y benefician la productividad.

Teorías referentes al clima organizacional

La teoría de Clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. (p.57)

Teoría de Maslow, el clima organizacional de una empresa influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización.

Teoría de Mayo, era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas.

Teoría de Herzberg, la teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

Teoría de Campo de Lewin, en la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente.

Marco legal

A través de investigaciones y basados en los contextos internos de las empresas buscando garantizar las Leyes Nacionales y normas internacionales para el cumplimiento de planes garantizando su aplicación, mejora en ambiente laboral, buscan acogerse al siguiente contexto legal.

Tabla 1

Marco Legal

Norma	Concepto	Fecha de Publicación
(Ley 50 de 1990) Decreto 1127 de 1991 Art. 4	El empleador elaborará los programas que deban realizarse para cumplir con lo previsto en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990. Dichos programas estarán	29 abril 1991

	<p>dirigidos a la realización de actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación, incluyendo en éstas las relativas a aspectos de salud ocupacional, procurando la integración de los trabajadores, el mejoramiento de la productividad y de las relaciones laborales.</p>	
<p>(Ley 50 de 1990) Decreto 1127 de 1991 art. 4.</p>	<p>La ejecución de los programas señalados en el presente Decreto se podrá realizar a través del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, las Cajas de compensación Familiar, centros culturales, de estudio y en general, de instituciones que presten el respectivo servicio.</p>	<p>29 abril 1991</p>
<p>Ley 100 de 1993</p>	<p>Crea el sistema de seguridad social integral, para la protección y servicios sociales a los habitantes del territorio nacional.</p>	<p>23- diciembre 1993</p>
<p>Ley 1164 de 2007</p>	<p>Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en salud.</p>	<p>4 octubre 2007</p>
<p>Ley 1010 de 2006</p>	<p>Adopta medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo</p>	<p>23 enero 2006</p>
<p>Decreto 614 de 1984 El literal C del artículo 2</p>	<p>señala como objeto de la salud ocupacional: “proteger a la persona contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, biológicos, psicosociales, mecánicos, eléctricos y</p>	<p>14 marzo 1984</p>

	<p>otros derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo</p>	
Decreto 1567 de 1998	<p>Por el cual se crea el Sistema nacional de Capacitación y el sistema de Estímulos, paraempleados del estado.</p>	05 agosto 1998
Decreto 1072 de 2015	<p>Por medio del cual se expide el Decreto Único reglamento del sector trabajo</p>	26 mayo 2015
Constitución Política (1991). Art. 25	<p>El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.</p>	04-Julio- 1991
ISO 9001	<p>Sistemas de gestión de calidad - Requisitos. “La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo para lograr conformidad con los requisitos del producto”</p>	23 septiembre 2015

Metodología de investigación

Tipo de investigación:

Cuantitativa

Población:

Empresa MAYA TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.S

Muestra:

20 empleados de la empresa

Metodología:

Investigación-Acción

Técnica de investigación:

Encuesta

La metodología de investigación normalmente inicia como consecuencia del encuentro de un rastro o huella, gracias a ello, busca explicar algo que se desconoce, sus particularidades, rasgos, y aspectos intrigantes e interesantes que pretenden estudiarse, partiendo de la situación entiendo real de la problemática a tratar y de la cual se poseen conocimientos previos, datos e información; por otra parte la investigación técnicamente se cataloga como el desarrollo de conocimientos y saberes nuevos para dar contestación y expresar refutaciones a inconvenientes que forman parte del hombre y de la sociedad en general, a través de la activación y puesta en práctica de procesos, métodos, técnicas, procedimientos que la complementan.

Lo que se busca con esta investigación es dar respuesta a los siguientes interrogantes:

¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Por qué? Se manifiestan dichas acciones que no

están acorde con el buen clima laboral y como tal resultan perjudiciales para la organización MAYA TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.S en cuanto a su imagen, productividad y crecimiento evolutivo; hallar las variables dependientes e independientes y garantizar resultados válidos y fiables que permitan cumplir las metas u objetivos planteados a corto, mediano o largo plazo de esta.

Para poder desarrollar una investigación, es necesario realizar una técnica de recolección eficiente que pueda garantizar la toma de datos permitentes sobre la variable involucrada en el estudio.

Para determinar lo que se considera como un análisis certero dentro de esta investigación, se hace necesaria la recolección de información verídica sobre el estado actual del clima laboral de la empresa MAYA TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.S y cada una de las variables que como consecuencia se deriven de este. Para ello, se lleva a cabo la investigación sobre la base de un modelo cuantitativo, toda vez que este tiene como características importantes la medición, acotación, la consideración de diferentes hipótesis o teorías, aprobándolas o no según sea necesario y se apoya en la estadística. Además de llevar una línea de proceso secuencial, analítico, deductivo, probatorio y hasta comparativo con relación a otros proyectos temáticamente asociados, todo sobre la base de la objetividad.

Se utilizará la encuesta como instrumento de recolección que provea datos específicos acerca de la percepción individual de los empleados de empresa MAYA TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.S, asociado a todos los procesos que convergen entorno al clima organizacional. La herramienta a utilizar para la recolección de la información será la aplicación de un cuestionario de 12 preguntas limitada a 4 opciones de respuesta, diseñado por los autores de este proyecto, específicamente para obtener una información real de la percepción del clima

laboral que tienen los colaboradores de la empresa MAYA TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.S. Esta encuesta se realizará de forma virtual (WhatsApp, Facebook.) a 20 empleados de la empresa MAYA TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.S. Los datos, objeto de estudio, arrojados por dicha encuesta, serán los obtenidos con la información suministrada por los 20 colaboradores encuestados, con un enfoque interdisciplinario que comprende aspectos relevantes de dirección y administración, relaciones interpersonales, motivación e incentivos, satisfacción y percepción del ambiente laboral al interior de la empresa MAYA TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.S.

Finalmente, una vez recolectada la información se procederá a tabular y analizar la información desarrollando los hallazgos detectados, mediante datos gráficos y medidas de resumen apoyados de herramientas ofimáticas (Excel).

Este proceso permite tener en cifras exactas de los datos recopilados con el fin de responder al problema que está planteado, es poder analizar los resultados obtenidos estableciendo una toma de decisiones a través del mismo y a su vez un esquema tentativo para la propuesta a ejecutar.

Se selecciona la encuesta ya que es una manera fácil y rápida de acceder a la información generando los resultados de una manera mucho más clara y exacta y poder incluir en la participación de este tipo de actividades a cada uno de los trabajadores para continuar trabajando en pro del desarrollo empresarial y crecimiento corporativo. Los puntos más claros para llevarse a cabo son la recolección de datos y el análisis de la información por eso se utiliza este método de fácil acceso para la participación de cada uno de los integrantes teniendo en cuenta la importancia del clima laboral y cuanto influye para el cumplimiento y desarrollo de las actividades en menor tiempo y de manera efectiva teniendo en cuenta que el fin es estar en

constante evolución y evitarsituaciones que permitan el mal funcionamiento del trabajo en equipo y cumplimiento de las funciones que están establecidas.

MAYA TRANSPORTES DE COLOMBIA SAS es una empresa que ha trabajado arduamente para lograr un posicionamiento y no solo a nivel empresarial buscando destacarse por el cumplimiento de su actividad operativa y de servicio sino pudiendo dar a conocer el clima laboral que se vive dentro de la misma generando confianza y tranquilidad tanto para sus empleados como a futuros clientes.

Teniendo en cuenta el apoyo de las redes sociales y el fácil acceso se selecciona este método con el fin de garantizar la participación y cumplimiento de cada uno de los colaboradores también teniendo en cuenta que se deben generar estrategias al alcance que permitan el buen funcionamiento y el desarrollo correcto del clima organizacional.

Resultados

¿Considera usted que existe un buen clima laboral entre todos los empleados de la empresa?

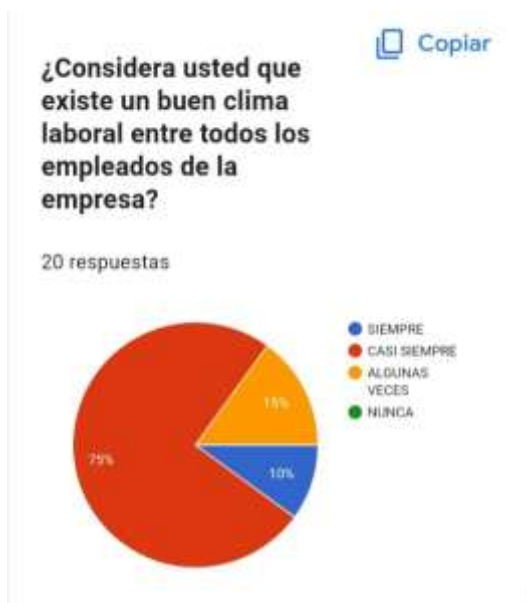


Figura 1

Pregunta 1 percepción del clima laboral

Fuente: Elaboración propia

En lo que nos refiere la imagen de la pregunta 1, se puede encontrar que un 75% de los empleados evidencian que casi siempre hay un buen clima laboral, no muy constante pero si en la mayor parte del tiempo que están compartiendo. El restante de los empleados manifiesta que en algunas veces que es el 15% hay buen clima laboral y a diferencia del 10% si están a gusto con el ambiente laboral que se percibe en general. Esto nos puede indicar que la empresa puede superar la situación que se está presentando con estrategias que puedan lograr mejorar el ambiente laboral, permitiendo mayor rendimiento y entendimiento grupal.

¿El jefe de personal reconoce mis fortalezas y me las hace notar?

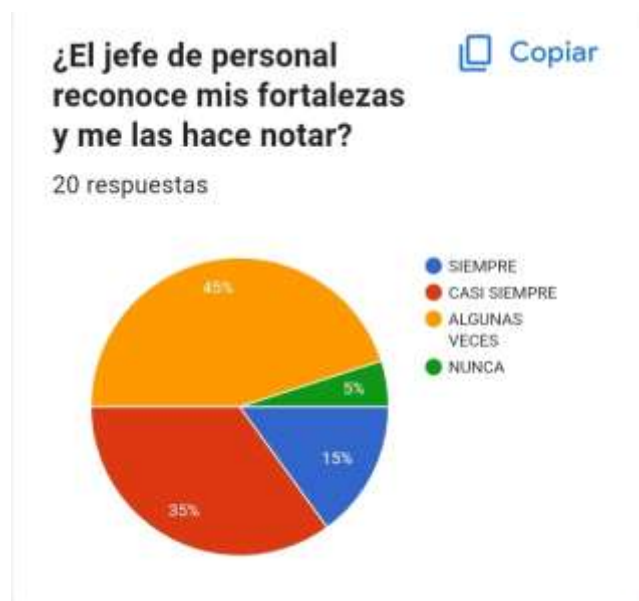


Figura 2

pregunta 2 percepción del clima laboral

Fuente: Elaboración propia

Se pudo analizar con los resultados obtenidos de la pregunta 2, los mayores porcentajes de 35% y 45%, considera que no cuenta con un reconocimiento por las fortalezas tan frecuente, como debería ser, pero sí son reconocidos eventualmente, esto podría predisponer a una parte del personal al no sentirse motivado para realizar actividades más allá de las que le son asignadas al cargo ya que no se reconoce su esfuerzo. El 15% sí ha evidenciado o ha recibido por parte del jefe los reconocimientos, han sido pocos que han recibido felicitaciones, valoración de los puntos fuertes, al esfuerzo y al buen rendimiento. En cuanto al 5% nunca han evidenciado o han recibido algún tipo de reconocimiento esto nos lleva a realizar unas hipótesis que puede ser las siguientes: Son nuevos o no se han esforzado por ser los mejores.

¿Existe reconocimiento por parte de talento humano para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la empresa?

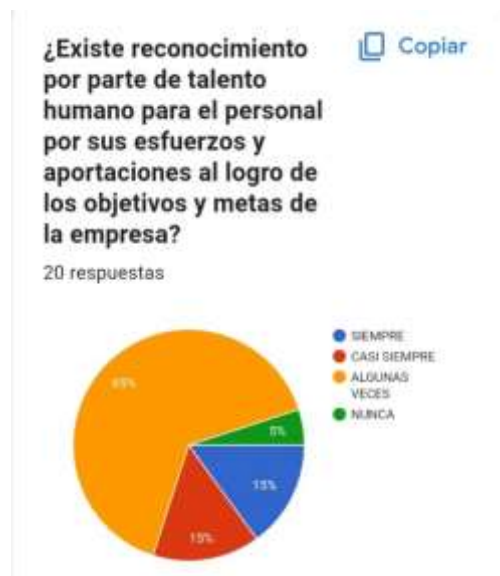


Figura 3

Pregunta3 percepción del clima laboral

Fuente: Elaboración propia

Según la gráfica anterior, se puede visualizar que parte del 15% contestó siempre, más del 70 % de los empleados encuestados, ha recibido algún tipo de reconocimiento por los esfuerzos y aportes a la empresa, aunque estos no son habituales, si afecta positivamente la labor que los empleados realizan, sin embargo cabe resaltar que hay un 5% que nunca ha recibido algún tipo de reconocimiento lo cual como consecuencia puede traer desmotivación para dar rendimiento en sus labores.

¿Son buenas las relaciones personales y laborales con mis compañeros?

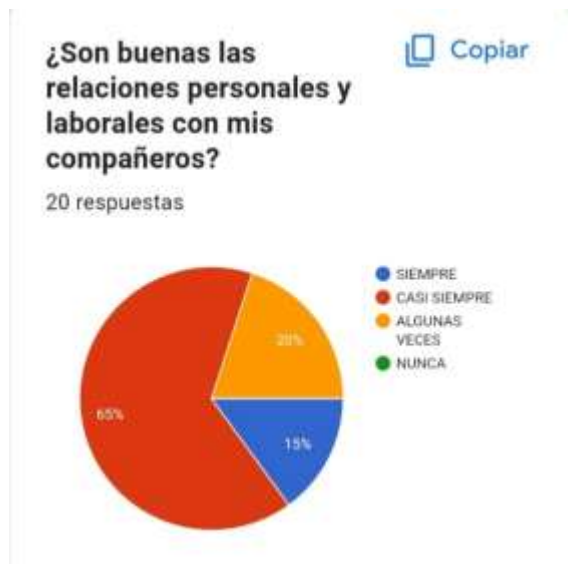


Figura 4

Pregunta 4 percepciones del clima laboral

Fuente: Elaboración propia

Según la gráfica anterior, las respuestas dadas por los empleados encuestados permiten observar, que en su mayoría con un porcentaje del 65% consideran que, si tiene buenas relaciones laborales e interpersonales con sus compañeros o grupo de trabajo, lo cual genera un buen ambiente laboral y sirve para que todo fluya con armonía. De la misma manera se puede deducir que, aunque supera lo esperado es necesario trabajar por obtener el 100%.

¿Existe confianza entre personal administrativo y empleados?

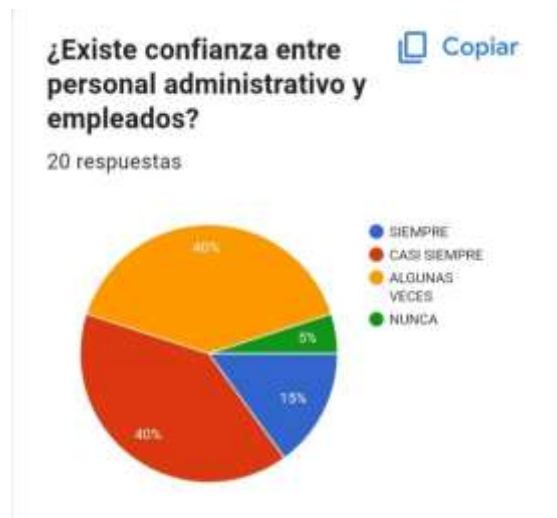


Figura 5

Pregunta 5 percepciones del clima laboral

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados de la gráfica anterior podemos evidenciar que las respuestas dadas por los encuestados más del 90% dice que hay confianza entre personal administrativo y los empleados lo cual indica que esto genera y afianza el buen ambiente laboral, sin embargo cabe resaltar que un 5% de los encuestados considera que no hay confianza entre el personal administrativo y los empleados, lo cual indica que se deben implementar estrategias para afianzar dicha confianza.

¿En la empresa existen espacios para compartir temas de interés con todo el grupo de trabajo?

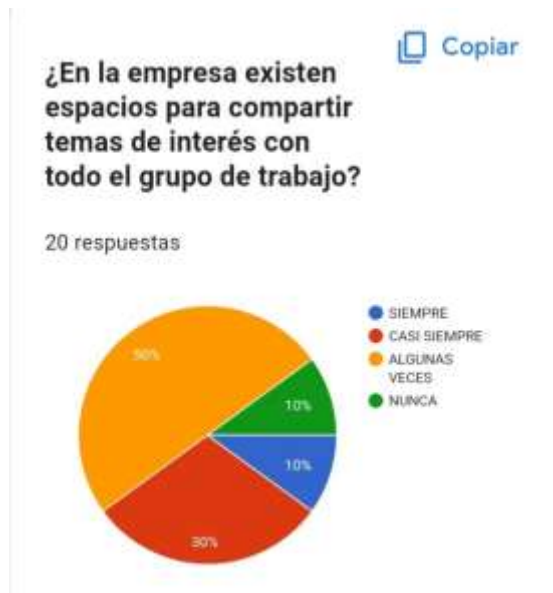


Figura 6

Pregunta 6 percepciones del clima laboral

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis realizado sobre esta pregunta, se hace evidente en la figura 6 que un alto porcentaje de los encuestados 80%, percibe que en hace falta los espacios con los demás compañeros y administrativos dónde puedan recibir información que puedan facilitar el mejor rendimiento y conocimientos que sirvan para mejorar el clima laboral de la empresa.

¿La empresa realiza actividades de integración para mejorar las relaciones entre todo el personal?

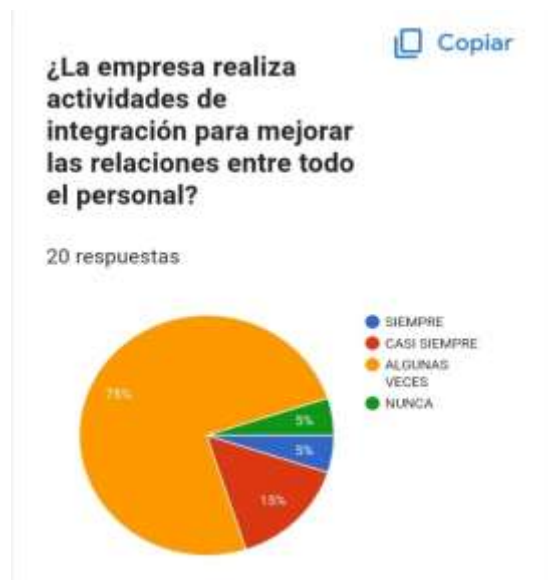


Figura 7

Pregunta 7 percepciones del clima laboral

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de la gráfica anterior hay un pequeño porcentaje considera que la empresa si realiza actividades de integración para mejorar las relaciones entre el personal mientras que el 75% de los encuestados dice que solo algunas veces y el 5% dice que nunca, motivo por el cual es indispensable que la empresa desarrolle dichas actividades con más frecuencia para mejorar dichas relaciones y así lograr un mejor ambiente laboral.

¿La empresa comparte información de los logros y metas cumplidas por el personal?

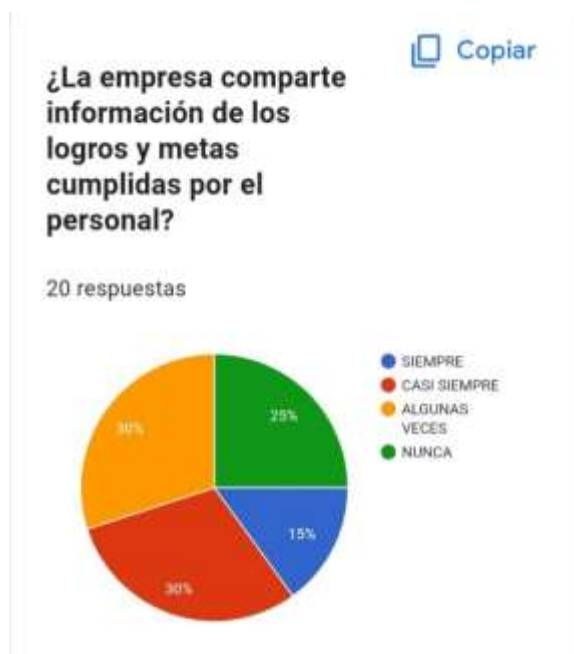


Figura 8

Pregunta 8 percepciones del clima laboral

Fuente: Elaboración propia

Según lo que nos permite observar la anterior imagen, existe una coincidencia e igualdad en el porcentaje con un 30% en el ítem casi siempre y algunas veces, lo que quiere decir, que la organización comunica detalladamente del cumplimiento de las metas establecidas en un tiempo determinado al personal de trabajo; sin embargo, es preocupante que la emisión de dicha información no llegue hasta el 25% de los trabajadores desconociendo cual sea el motivo que genera este efecto.

¿Se incentiva al mejor trabajador del mes?

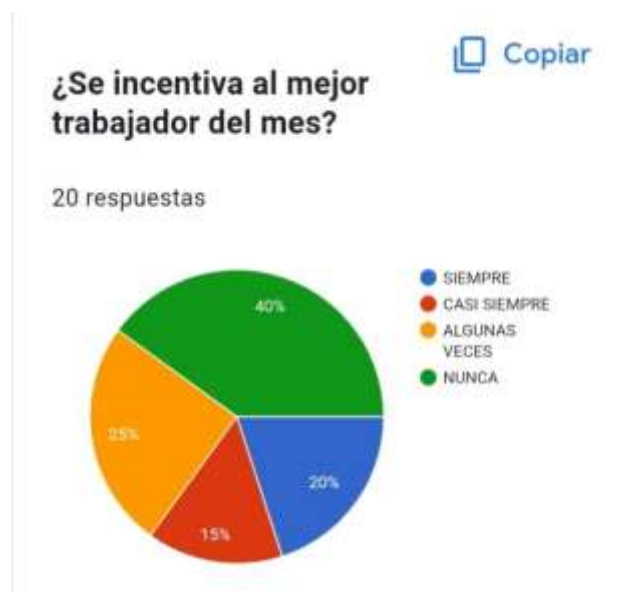


Figura 9

Pregunta 9 percepciones del clima laboral

Fuente: Elaboración propia

Conforme a lo expuesto en la gráfica de tortas, el 40% menciona que nunca se le incentiva por catalogarse como el mejor empleado del mes, ya sea con beneficios no económicos o de forma monetaria, lo cual preocupa y pone en riesgo la volatilidad del personal, por otra parte, solo el 20% dice que siempre lo que puede traer consigo ciertas consecuencias desfavorables para la compañía e inconformidad para los trabajadores, el 15 % cita que casi siempre y finalmente el 25% por ciento nombra que algunas veces.

¿La empresa garantiza al trabajador las prestaciones de ley?

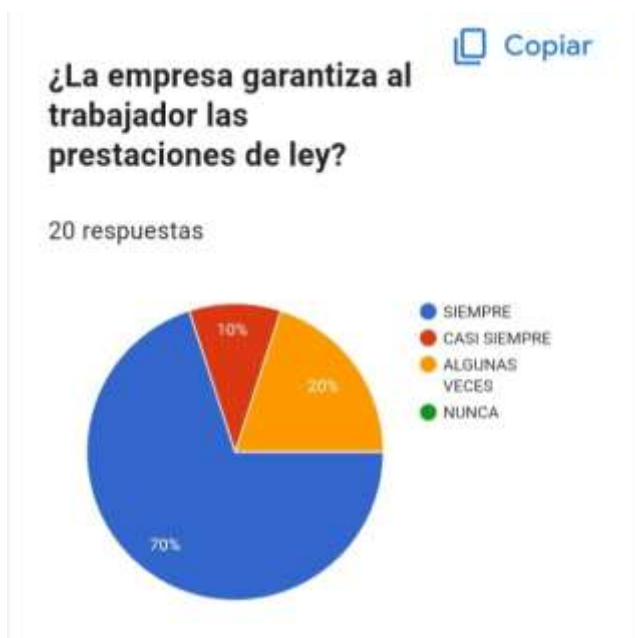


Figura 10

Pregunta 10 percepciones del clima laboral

Fuente: Elaboración propia

Según la gráfica visualizada con anterioridad la organización MAYA TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.S. siempre, les garantiza a los trabajadores todas las prestaciones de ley habidas y por haber, lo que refleja una buena imagen de la empresa ya que se preocupa por la integridad y bienestar de los empleados; sin embargo, otro 20% por ciento niega contar con un sistema de seguridad y salud en el trabajo que lo ampare ante cualquier accidente, enfermedad, incapacidad o riesgo, es decir, que no le es implementado como lo fomenta la política de la empresa.

¿Se realizan actividades de Bienestar Social laboral?

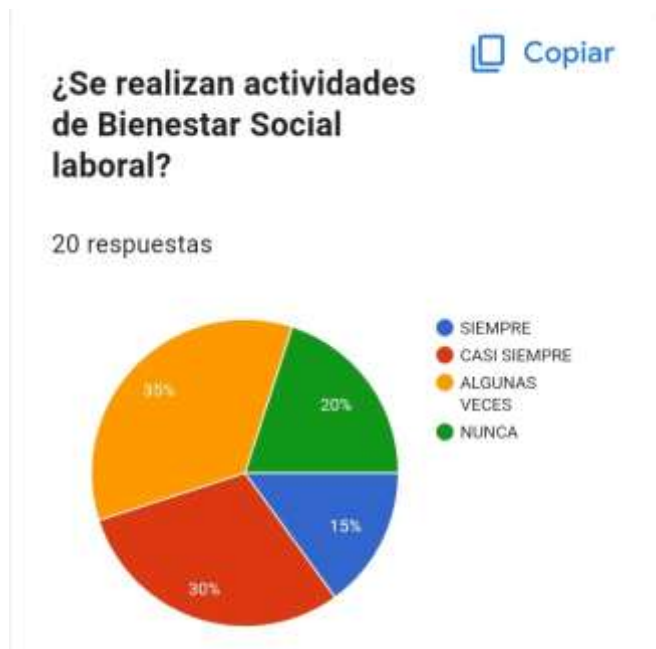


Figura 11

Pregunta 11 percepciones del clima laboral

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los resultados en la gráfica, podemos notar que la opinión está dividida en los trabajadores encuestados, tendiendo una mayoría que opina que algunas veces se realizan este tipo de actividades de bienestar social laboral, las cuales tiene un grado de importancia alto a nivel empresa, pues se busca el equilibrio emocional de los trabajadores para que así mismo puedan desarrollar sus labores de manera óptima; con esta respuesta podemos concluir que la empresa MAYA TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.S debe incorporar un programa completo de bienestar social para el empleado, donde se creen estrategias y actividades en pro del bienestar del trabajador, buscando su salud física, mental, y preocupándose más por sus emociones.

¿La empresa realiza proyectos de responsabilidad social?

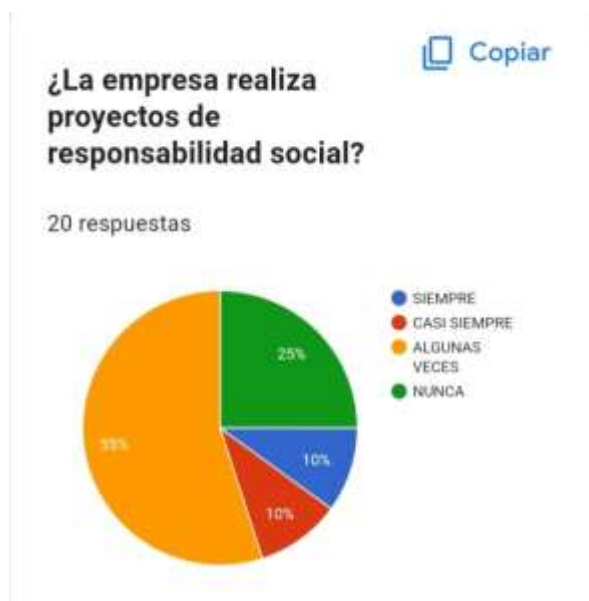


Figura 12

Pregunta 12 percepciones del clima laboral

Fuente: Elaboración propia

La empresa MAYA TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.S en su trayectoria y desarrollo ha estado muy poco involucrada en todo el tema de la responsabilidad social y de medio ambiente, pues se ha enfocado en otros aspectos, pero es momento de realizar un análisis y empezar a tener presente el tema social, ya que esto hace que la razón de ser de una empresa cobre valor, cuando no solo busca su propio beneficio sino que también busca aportar a la comunidad a su alrededor; es importante crear proyectos sociales donde quizá se trabaje en equipo con otras empresas del sector y se pueda contribuir a los ciudadanos de la comunidad con algo positivo y crear conciencia en sus trabajadores de la importancia de aportar en las soluciones de las problemáticas sociales de la actualidad.

Conclusiones

En definitiva, contar con un buen clima laboral es un punto clave, importante y determinante en una organización ya que resulta beneficioso para ambas partes (empresa – empleado); así mismo es indispensable conocer cuáles son sus instrumentos o herramientas, variables, tipos de clima laboral, dimensiones y factores para ser puesto en práctica manera asertiva, concreta, precisa para el logro de las metas trazadas en esta.

Yudy Velandia

Los objetivos de las organizaciones se pueden lograr mediante actividades diversas de personal, enfocadas a mantener, capacitar, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz y que estén dentro de la legalidad vigente, pero para que esto se llegue a lograr las organizaciones deben estar fortalecidas internamente lo cual significa que todos los empleados que allí laboran deben tener buenas relaciones o estar trabajando en un clima organizacional muy ameno, que los motive para ayudar a buscar los objetivos de la organización. **Deicy**

Bannesa Mora Palencia.

El clima laboral determina en gran parte la productividad de una empresa ya que este permite establecer puntos de trabajo en equipo con el fin de cumplir los objetivos de la misma de manera positiva, concreta y en menor tiempo generando una efectividad y mayor satisfacción a los clientes. Las buenas relaciones entre los trabajadores aportan al crecimiento y desarrollo de la empresa forjando así lazos que lleven a aportes de mejora y mayor impacto en resultados minimizando el riesgo de problemas teniendo herramientas de socialización claves. **Yineth**

Lorraine Masias Cardenas

La experiencia de evaluar el clima organizacional en la empresa MAYA TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.S permitió aplicar una herramienta o técnica de

investigación que sirvió y ha servido para muchas empresas a nivel nacional y global, obteniendo resultados para una mejora. Nos permitió a su vez, conocer el sentir de cada uno de los integrantes de la empresa, con el fin de fortalecer algunos procesos y el clima organizacional. **Leydi Yohana Villamizar Angarita**

Podemos concluir que la planeación, ejecución y análisis de este proyecto amplía nuestra visión como profesionales y nos deja saber la importancia de un buen clima organizacional en cualquier tipo de empresa, la importancia de contar con un esquema laboral que permita capacitar y sacar el máximo potencial a los colaboradores, sin dejar de lado su bienestar, esto conlleva a tener una empresa más productiva y eficaz, al tener un equilibrio en todos los aspectos. **Andrys Vanessa Amado**

Recomendaciones

Establecer estrategias que permitan la resolución de conflictos mejorando así el proceso de mejora del clima laboral

Diseñar sanciones para el personal que incumpla las reglas establecidas de trabajo en equipo con el fin de minimizar riesgos en la entrega de resultados

Asignar una persona del área de recursos humanos encargada de llevar el control del desarrollo del buen clima organizacional con el fin de crear confianza a los trabajadores y apoyo ante cualquier situación que se presente

Diagnosticar semestralmente el proceso que se está llevando a cabo como estrategia para mantener un clima organizacional positivo

Tener en cuenta que debe existir un plan de incentivos y motivación para cada una de las áreas con el fin de fortalecer el rendimiento y obtener mejores resultados

Garantizar la emisión de mensajes e información a través de la comunicación asertiva en la parte interna y externa de la organización para que todo el personal permanezca informado.

Generar actividades recreativas que permitan activar las relaciones interpersonales y fortalecer e impulsar la confianza entre empresa y empleados; de tal manera que se conozcan los intereses de ambas partes y se busque cumplirlos.

Referencias Bibliográficas

Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Ediciones Granica. (pp.175-205). Sitio web:

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/66638?page=175>

Baz Rodríguez, J. (2021). *Los nuevos derechos digitales laborales de las personas trabajadoras en España: vigilancia tecnificada, teletrabajo, inteligencia artificial, big data*. Wolters Kluwer España. (Pp.228- 267). Sitio web:

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/176326?page=228>

Cabezas, L. J. y Rodríguez, L. R. (2021). *Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal*. [Objeto_virtual_de_Informacion_OVI]. Repositorio Institucional UNAD. Sitio web:

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42162>.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. (pp.29-54). Sitio web:

<https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350>

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. (pp.196-223). Sitio web:

<https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=196>

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. (pp.296-298). Sitio web:

<https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=296>

Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*. Eudeba. (pp.113- 118). Sitio web:

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>

Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones.

(pp.314-341). Sitio web:

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130?page=314>

Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones.

(pp.403-415). Sitio web:

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130?page=403>

Dolan, S. L., López Cabrales, A. y Valle Cabrera, R. (2014). (pp.107-130). *La gestión de personas y del talento: La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI*. McGrawHill.

Sitio web:

<https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=7590&pg=107>

Durán Bernardino, M. (2021). *Estudio multinivel de las políticas de empleo juvenil*. 1. Dykinson.

(pp.178-180). Sitio web:

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639?page=178>

Fernández López, F. (2016). *Contratación laboral (UF0341)*. Editorial Tutor Formación. (pp 48-

94). Sitio web:

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207?page=48>

Fong Reynoso, C. (2017). *La teoría de recursos y capacidades : un análisis bibliométrico = Resource based-theory: a bibliometric analysis*. Nova Scientia, 9(19), 411–440. Sitio web:

<https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.21640/ns.v9i19.739>

Gan, F. (2013). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Editorial UOC. (pp.250- 291). Sitio web: <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=250>

Gan, F. (2013). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Editorial UOC. (pp.170- 198). Sitio web: <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=170>

Gan, F. (2013). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Editorial UOC. (pp.300- 326). Sitio web: <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=300>

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.30-35). Sitio web: <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=30>

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. 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). Sitio web: <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=56>

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.56-74). Sitio web: <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=56>

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). *[Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana](#)*. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.70-120). Sitio web:

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=70>

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). *[Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana](#)*. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.119-122). Sitio web:

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=119>

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). *[Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana](#)*. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.107-109). Sitio web:

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=107>

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). *[Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana](#)*. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.124-131). Sitio web:

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=124>

García, M. (2009). *[Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual](#)*. Sitio web:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

González Ariza, A. L. (2017). *[Métodos de compensación basados en competencias](#)* (3a. ed.).

Universidad del Norte. (pp. 329- 339). Sitio web:

https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_a

González Ariza, Á. L. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias* (3a. ed.).

Universidad del Norte. (pp.235-264). Sitio web:

https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_235

González Ariza, Á. L. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias* (3a. ed.).

Universidad del Norte. (Cap. 6. p. 252). Sitio web:

https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_252

Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F. y Muñoz Rojas, D. (2017). *Cultura De Prevencion Para La Seguridad Y Salud en El Trabajo en El Ámbito Colombiano*. Advocatus, 14(28).

(pp. 1-15). Sitio web:

<https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889>

Herrero Blasco, A., Perello Marin, M. y Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp.

21-29). Sitio web:

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>

Herrero Blasco, A., Perello Marín, M. y Herrero Blasco, A. (2018). *[Dirección de recursos humanos: gestión de personas](#)*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

(pp.163-176). Sitio web:

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=163>

Iglesias Álvarez, I. (2019). *[Los procesos de selección en la era digital: estrategias para atraer y enamorar el talento](#)*. FC Editorial. (pp. 57-103). Sitio web:

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57>

Luna Arocas, R. (2018). *[Gestión del talento](#)*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 201-240). Sitio web:

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>

Luna Arocas, R. (2018). *[Gestión del talento](#)*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp.373-407). Sitio web:

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=373>

Mendez, A. (2006). *[Clima organizacional en Colombia El IMCOC : un método de análisis para su intervención](#)*. Sitio web:

<http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>

Mintrabajo.gov.co (2019). *[Conoce los tipos de contrato de trabajo](#)*. Empleo sin fronteras. Sitio web:

<https://www.mintrabajo.gov.co/web/empleosinfronteras/conoce-los-tipos-de-contrato-de-trabajo>

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). Sitio web:

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=18>

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

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

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.148-181). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC. Sitio Web:

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=148>

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.181-188). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC. Sitio Web:

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=181>

Oltra Comorera, V. (2013). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC. (pp.107-140). Sitio Web:

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=107>

Oltra Comorera, V. (2013). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC. (pp.253-266). Sitio Web:

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=253>

Perdomo, S. (2020). *Estructura de la propuesta del proyecto de grado*.

[Objeto_virtual_de_Informacion_OVI]. Repositorio Institucional UNAD. Sitio Web:

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/35483>.

Pérez, A. F. y Rodríguez, L. R. (2021). *Principales teorías de la Gestión del Talento Humano*.

[Objeto_virtual_de_Informacion_OVI]. Repositorio Institucional UNAD. Sitio Web:

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42161>

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

(pp. 44-55). Sitio Web:

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44>

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

(pp. 142-188). Sitio Web:

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142>

Rodríguez, I. (2017). *Turnitin*. [Objeto_virtual_de_Informacion_OVI]. Repositorio Institucional

UNAD. Sitio web:

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/13941>.

Romero, A. M. (2022). *Atracción Efectiva y Contratación Exitosa del Talento Humano*.

[Objeto_virtual_de_aprendizaje_OVA]. Repositorio Institucional UNAD. Sitio Web:

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49893>

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.21-40). Sitio

Web:

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=21>