

**Plan de mejoramiento para el Clima Organizacional
de la Empresa Constructora G&HS.A.S.**

Lyda Eugenia Mora Torres

Linda Diane Bolaños Cabrera

Mónica Alexandra Villota Patiño

Luz Karime García

Ana Lucía Tunubala

Director

Andrés Felipe Pérez Saavedra

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

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

Administración de Empresas

Diciembre 2022

Dedicatoria

Dedicamos este de trabajo a nuestro creador, que nos da la vida para poder servir a nuestras comunidades; a nuestras familias que nos han apoyado de manera constante a lo largo de nuestros caminos; y por supuesto, a los docentes y a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD por su compromiso, acompañamiento y vocación para guiarnos en este proceso formativo.

Agradecimientos

En primer lugar, agradecemos a Dios por brindarnos la oportunidad y los medios para poder caminar por este sendero del aprendizaje.

Un agradecimiento especial a la Universidad Abierta y a Distancia -UNAD por brindarnos las bases académicas y éticas para formarnos como profesionales integrales, críticos y con sentido social.

Damos gracias a nuestras familias por ser soporte en cada instante de esta gran etapa y por ser fuente de amor, comprensión y fortaleza para enfrentar todos los desafíos que la vida nos pone.

A nuestro tutor y a nuestras compañeras por su apoyo y por su disposición para trabajar conjuntamente en la consecución de nuestros objetivos personales, académicos y profesionales.

Resumen

Mediante la investigación realizada en el clima laboral de la empresa Constructora G&H S.A.S, se despliega una encuesta que formula un gran abanico de preguntas, acerca de las relaciones interpersonales entre compañeros y subordinados con sus jefes, el nivel de confianza para elevar problemas e inquietudes, la percepción de satisfacción de la remuneración, el reconocimiento de la labor, el conocimiento en general del cargo y los objetivos estratégicos de la compañía, esta encuesta ayuda a entender las principales problemáticas que enfrenta la compañía para diseñar un plan de mejora en el clima organizacional de la empresa. Que permita mitigar la baja en la productividad de los empleados en los últimos meses.

Dentro de los resultados de la compañía se identifica que las principales variables que están afectando el mal clima laboral en la empresa es la falta de control y acompañamiento de los superiores hacia los subordinados y la remuneración recibida por la labor ejecutada, en donde se nota una insatisfacción general. Como parte de las propuestas para mejorar el clima laboral se concluye que se debe realizar un benchmarking acerca de la remuneración en compañías similares, evaluar la capacidad de la compañía y los costos de los servicios para incluir un mejoramiento de remuneración acorde con la evaluación de desempeño de los empleados, y finalmente acompañar y retroalimentar a los empleados para orientarles en su labor y calificarlos para situarlos en un plan de desarrollo que les permita crecer dentro de la compañía y potencializar sus habilidades.

Palabras claves: talento humano, contratación, selección de personal, productividad, implementación.

Abstract

Through the research conducted on the work environment of the company Constructora G&H S.A.S., a survey was designed that asks a variety of questions about the interpersonal relationships between colleagues and subordinates with their bosses, the level of trust to raise problems and concerns, the perception of satisfaction with remuneration, recognition of work, general knowledge of the position, and the strategic objectives of the company. This survey helps to understand the main problems faced by the company in order to design a plan to improve the organizational environment of the company. This in turn will help mitigate the decrease in the employees' productivity in the last few months.

The company's results show that the main variables that are affecting the poor working environment in the company are the lack of control and support from superiors to subordinates, and the remuneration for work performed, where there is a general dissatisfaction.

As regards the proposals to improve the work environment, it is concluded that a benchmarking of remuneration in similar companies should be performed, the company's capacity and the costs of services should be evaluated to include an improvement in remuneration in accordance with the performance evaluation of employees, and finally, employees should be accompanied and given feedback to guide them in their work and qualify them to place them in a development plan that will allow them to grow within the company and enhance their skills.

Keywords: human talent, hiring, staff pick, productivity, implementation.

Tabla de contenido

Introducción.....	7
Planteamiento del Problema	9
Justificación	10
Objetivos.....	13
Antecedentes.....	14
Marco teórico.....	18
Marco legal.....	22
Metodología de la investigación.....	24
Resultados.....	27
Conclusiones.....	53
Recomendaciones	54
Referencias bibliográficas	56
Anexos.....	64

Introducción

En el contexto actual, las organizaciones se han encontrado con una serie de retos y desafíos de los cuales depende su crecimiento, desarrollo y permanencia en los mercados nacionales e internacionales. Así pues, la productividad, la competitividad, la eficiencia y la innovación se han convertido en metas organizacionales para poder alcanzar los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo. Con respecto a ello, una de las mayores tendencias se remite a la gestión del talento humano como una oportunidad para mejorar el desempeño y el rendimiento de las empresas hoy en día, pues se ha comprendido que los colaboradores son una de las fuerzas motrices fundamentales y estratégicas para garantizar el éxito organizacional (Armas, Llanos y Traverso, 2017).

En tanto la gestión de talento humano ha ganado protagonismo en el mundo empresarial, se ha dado mayor importancia a los asuntos relacionados directa e indirectamente con el bienestar de los trabajadores y el establecimiento de relaciones interpersonales saludables en el entorno laboral. En ese sentido, aparece el estudio y la investigación alrededor del Clima Organizacional donde los intereses se remiten a las interacciones sujeto- sujeto y sujeto- organización, así como en el ambiente laboral, la calidad de vida laboral y la influencia que ello tiene en el comportamiento, actitudes, desempeño, motivación y satisfacción personal de los trabajadores (Ramos Moreno, 2012). Lo anterior, repercute en la participación de los trabajadores en las tomas de decisiones dentro del entorno laboral, en su rendimiento, en los resultados obtenidos y en la salud de los trabajadores, entre otras consecuencias (Ramos Moreno, 2012).

Teniendo en cuenta lo que se describe anteriormente, en este trabajo se busca diseñar un plan de mejoramiento para el clima organizacional de la empresa Constructora G&H S.A.S. ubicada en, Colombia, pues de manera general, se ha reportado una baja en la productividad de

los empleados en los últimos meses. Luego, para poder formular un plan de mejoramiento coherente con las necesidades e intereses de la empresa y sus trabajadores, se plantea una revisión conceptual y teórica sobre el clima organizacional, se realiza un diagnóstico sobre la percepción de los trabajadores acerca del clima organizacional en la empresa y se procede a identificar las variables que tienen impacto internamente en el clima organizacional de la Constructora G&H S.A.S.

Planteamiento del Problema

Hace algunos meses en la empresa Constructora G&H S.A.S. se ha identificado una baja productividad por parte de los empleados del área administrativa, que ha afectado los indicadores de gestión en la organización, por lo que se puede evidenciar una desmotivación por parte de los empleados que afecta el rendimiento general. Es necesario entrar a revisar cuáles han sido las causas para que se presente este problema en la empresa, creando soluciones que permitan mejorar la competitividad laboral, crear a su vez espacios agradables para el talento humano, este problema también ha generado una fuga de empleados por la alta rotación que se ha presentado, se requiere analizar cuál es el problema central presentado que ha causado esta inconformidad por parte de los colaboradores.

Razón por la cual es necesario crear un plan de mejoramiento para el clima organizacional de la empresa Constructora G&H S.A.S., logrando un impacto positivo dentro de los empleados, que pueda influir en el aumento de la motivación y el trabajo en equipo, a su vez reformular la cultura organizacional dentro de la empresa, lo que conlleva a realizar una investigación para conocer la percepción de cada uno de los empleados al interior, analizando el grado de insatisfacción, lo cual ha generado un impacto negativo dentro de la organización, afectando los niveles de productividad de gestión y de resultados esperados que han sido menor al requerido por la empresa Constructora G&H SAS.

En ese orden, la pregunta de investigación que se plantea es:

¿Qué acciones se pueden implementar estratégicamente en la empresa Constructora G&H S.A.S. para mejorar su clima organizacional?

Justificación

Las empresas actualmente enfrentan algunas dificultades en el mercado como la falta de sentido de pertenencia de sus empleados, además de la competitividad y el lento desarrollo de carrera hace que se despierte su interés por hacer parte de otras organizaciones. Por lo tanto, el continuo desarrollo y crecimiento de la empresa la obliga a recurrir a métodos organizacionales relacionados con el cambio estratégico, como la evaluación y método de un buen clima organizacional, para generar mayor competencia y posicionamiento en un área específica “por encima del promedio en una industria” (Porter, 1991).

Cada vez se ve necesario revisar el modelo organizativo de la empresa a medida que crecen las expectativas de los empleados y de los diversos grupos de interés y se incorporan nuevas dimensiones. “La motivación y el compromiso intrínsecos de los empleados han dado paso en las últimas décadas a empleados que exigen inclusión, compromiso, desafío y reconocimiento” (Ospina & Miller, 2018). En el entorno de trabajo, es necesario crear y mantener el entorno para los empleados y para las empresas para tener un interés conjunto engarantizar más resultados y lograrlo más claro.

“Una propuesta para superar la desmotivación y el bajo compromiso es implementar prácticas de RR.HH. de alto desempeño (HR) que, cuando se construyen en conjunto, crean sinergia y son la base para crear compromiso, motivar a las personas y mejorar el desempeño de la empresa en el largo plazo” (Ahmad y Schroeder, 2003).

Debido a que el clima organizacional surge desde la comprensión de que los trabajadores son seres humanos que tiene una función muy relevante en el trabajo y que su participación en los sistemas sociales es inherente a su naturaleza, resulta imprescindible conocer las formas de interacción social en el entorno laboral que están influenciados por un conjunto de valores,

actitudes y creencias para poder gestionar con pertinencia al talento humano (García, 2009). Y es que, según Dessler (1976) citado por García (2009), la función del clima organizacional es generar un vínculo entre los objetivos corporativos y organizacionales con el comportamiento subjetivo de los trabajadores y el ambiente laboral como estrategia para alcanzar mejor rendimiento, eficiencia, desempeño y resultados en general.

El presente trabajo tiene como finalidad permitirle a Constructora G&H S.A.S desarrollar un plan de mejora del clima organizacional, reforzar la percepción que tienen los trabajadores y altos mandos de la empresa, que los lleve a lograr sus objetivos, lo que genera beneficios adicionales para la empresa, como la satisfacción y motivación de los empleados, donde exista una línea directa de comunicación entre compañeros y directivos, aumento de la productividad y desarrollando un ambiente agradable de trabajo.

Además, las medidas para mejorar el clima organizacional promueven procesos de retroalimentación que determinan el comportamiento y los valores de los empleados en la empresa, para que, los directivos tengan en cuenta estos factores al momento de tomar decisiones que mejoren a la empresa y se acerquen a sus objetivos, al mismo tiempo que apoyen a los empleados que son impulsores clave de la productividad, habilitando y mejorando sus habilidades, talentos y destrezas, y guiándolos a través del entorno restrictivo que surge en el trabajo.

Comenzando con el diseño de un plan de mejora, formando una cultura organizacional orientada a la misión de la mejora continua, tomando acciones correctivas de manera oportuna en los diferentes procesos y procedimientos de política y administración para asegurar el buen uso de los recursos y la eficacia de los servicios prestados por la oferta de la organización. Se propone como una herramienta para establecer parámetros en el ámbito gerencial para promover

un comportamiento positivo y proactivo de los empleados, aumentando así la satisfacción de los clientes, trayendo implícitamente beneficios a la empresa, mejorando la coordinación y cooperación interna, y la estimulación de los empleados, entre otros aspectos, aumentando así la productividad y la rentabilidad.

Para realizar un plan de mejoramiento adecuado es importante realizar un diagnóstico apropiado del ambiente organizacional, esto es de suma relevancia para toda empresa ya que posibilita entender y optimizar situaciones donde los trabajadores logran tener un impacto negativo en su lugar de trabajo y puede afectar su buen trabajo, además, la gestión general del clima organizacional afecta claramente el potencial de la empresa para ocuparse de las exigencias de los clientes internos. Responder de manera efectiva a los cambios del ambiente, crear atractivo y generar un mayor sentido de responsabilidad y pertenencia entre los empleados es un tema importante y céntrico, el clima organizacional merece y demanda la atención y preocupación de los altos cargos de la administración.

Este estudio puede justificar la contribución de la investigación a una organización, ya que dicha investigación proporciona una nueva forma de optimizar las faltas que ocurren y reconocer conveniencia de mejora que impactan en el rendimiento y se alinean con los enfoques estratégicos de la organización. Además, las técnicas, instrucciones, metodologías y herramientas de la empresa pueden ser utilizados en otras investigaciones.

En conclusión, los resultados logrados en este estudio consiguen ser una fuente de asesoramiento actualizado y herramientas modelo, que cualquier organización puede tener en cuenta tomándolo como ejemplo de prácticas para avanzar en la mejora continua del clima organizacional, siendo esta una de las causas de pérdidas económicas y no retención del talento profesional en las organizaciones.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan de mejoramiento para el clima organizacional en la empresa Constructora G&H S.A.S. que contribuya con el logro de los objetivos organizacionales y con la creación de un entorno de trabajo saludable para los trabajadores.

Objetivos específicos

Describir el concepto de clima organizacional, sus características, retos y oportunidades en el mundo empresarial.

Realizar un diagnóstico sobre la percepción del clima organizacional al interior de la empresa Constructora G&H S.A.S.

Determinar las variables que tienen impacto sobre el clima organizacional actual en la empresa Constructora G&H S.A.S y sus efectos.

Formular un plan de mejoramiento para el clima organizacional en la empresa Constructora G&H S.A.S. coherente con sus necesidades actuales.

Antecedentes

Entre la gran diversidad de estudios nacionales e internacionales enfocados en mejorar el clima organizacional, se esbozan los siguientes antecedentes:

Copana Peñaranda (2009), realizó un proyecto de investigación titulado “Estrategias para mejorar el clima organizacional del personal de Hospitales Univalle” en la provincia de Cochabamba, Bolivia, investigando la posibilidad de mejorar el clima organizacional en el Hospital Univalle, Provincia de Cochabamba, para conocer las necesidades de los colaboradores en su ambiente laboral y aplicar la herramienta de evaluación de clima organizacional a todos los colaboradores. Ayuda a explorar los pasos a considerar en un proyecto para entender la mejor estrategia de clima organizacional.

Bedoya Trujillo y Obando Micolta (2011), realizó un estudio titulado “El Clima Organizacional de las Instituciones Educativas de Nuestra Señora de la Candelaria, que permite desarrollar escenarios para el logro de la calidad educativa”, estudio realizado en 2011 por estudiantes de la Maestría en Gestión de Servicios Educativos de la Universidad de California. San Buenaventura. En este estudio se examinó el clima organizacional de las instituciones educativas Nuestra Señora de la Candelaria y sus seis sedes utilizando las dimensiones de creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo gerencial para comprender el nivel de integración social de cada institución educativa y en general.

Estos autores, desarrollaron una encuesta diseñada para comprender las percepciones de los docentes mediante un cuestionario en el que las preguntas se escriben en forma fáctica y se califican en una escala de 0 a 4. Se utilizaron estadísticas univariadas para el análisis a fin de tener en cuenta las dimensiones que producían el clima, así como los factores endógenos y exógenos. Se utilizó el análisis factorial para probar la validez del modelo de clima

organizacional propuesto y para probar las hipótesis propuestas. El clima en la institución educativa Nuestra Señora de la Candelaria testimonia la conexión directa que tiene con los logros académicos de los estudiantes que forman parte de este numeroso grupo de escuelas, además de la gama de valores, normas, lineamientos ideológicos, metas e ideas cómo los maestros hablan de sí mismos, sus estudiantes, administradores y padres. Sirve para identificar diferentes formas de conocer el estado del clima laboral entre directivos y empleados, además de utilizar encuestas que estos comparten (Bedoya Trujillo y Obando Micolta, 2011).

González (2010) llevó a cabo un proyecto de investigación titulado "Evaluación del Clima Organizacional en la Gestión del Proceso de Registro del Servicio de Tránsito de Cali", cuyo objetivo fue analizar los efectos de la composición organizacional entre los empleados en el área de registro. por uno de los municipios del Valle del Cauca, en el ejercicio de sus funciones. Los servicios de transporte desarrollados durante el período permiten a la organización alcanzar las metas y objetivos trazados; desarrollar recomendaciones que promuevan el clima organizacional y la gestión de los recursos humanos.

El estudio se considera descriptivo y cuantitativo por su profundidad, dimensiones y tipode todo, ya que permite comprender las variables que influyen en el clima organizacional de los empleados en las empresas, tales como: estructura, recompensas, identidad, liderazgo, bienestar social, participación. en la toma y ejecución de decisiones. Además, cada una de estas dimensiones se construye con sus respectivas métricas. Por otro lado, se diseñó como herramienta un cuestionario estructurado, autoadministrado y aplicado a una muestra de 36 trabajadores del área de registro. Inicialmente, se presenta una descripción sociodemográfica de la población entrevistada, en la cual se describe edad, cargo, nivel académico y experiencia en el cargo, luego se describe el clima organizacional y se comparan las dimensiones y dimensiones

del análisis. Luego se realizó un análisis general del clima organizacional.

Por su parte, Sánchez y Castillo (2018) presentaron un plan de mejoramiento para el clima organizacional en una empresa de ingeniería y construcción. En este trabajo, se parte de la importancia que tiene el factor humano para la empresa y por ello, se aplica la encuesta IMCOC válida en Colombia para poder establecer un diagnóstico sobre el clima organizacional y posteriormente, formular el plan de mejoramiento abordando los aspectos críticos. Dicho lo anterior, comprende un estudio de corte cuantitativo descriptivo. La encuesta fue aplicada a un total de 32 empleados de todas las áreas de la empresa y dentro de las debilidades encontradas se determinaron: la baja participación y cooperación en el trabajo en equipo, falta de actividades de integración, poca participación en la toma de decisiones y desmotivación con respecto a los salarios y remuneración en general. En ese orden, el plan de mejoramiento consta de una serie de acciones para mejorar cada debilidad, se asigna un responsable y se relaciona una forma de medir los resultados.

Los datos obtenidos al buscar estudios relevantes en la industria de la construcción no son tan importantes, debido a que estas empresas se basan en métodos de productividad incremental y contienen mecanismos que permiten a las empresas mejorar gradualmente su ambiente de trabajo. Sin embargo, la empresa mexicana CEMEX, una de las líderes del sector de la construcción en América Latina, ha realizado una encuesta sobre el clima organizacional de la empresa desde el lado operativo. En 1994, fue la mayor crisis de producción durante su existencia.

En Colombia no existen estudios oficiales sobre planes para mejorar el clima organizacional en la industria de la construcción. Esto nos permite afirmar que en este caso particular no se ha obtenido suficiente información actualizada, ya que el proceso de desarrollo

de este trabajo se ha visto facilitado por otros estudios sobre planes de mejora del clima organizacional en las empresas C.G.P, encuestas y relaciones directas con los directivos matrices. Se ofrece un conocimiento básico y una amplia comunicación con los empleados de la empresa que ayuda a obtener una comprensión detallada de los temas que forman la base de los planes de mejora.

Aportar conocimiento a un proyecto de investigación en el ámbito de la construcción para determinar las variables particulares que influyen en el clima organizacional de la Constructora G&H S.A.S. y que ayude a generar planes de acción acertados para propiciar el logro de la satisfacción individual y colectiva de la organización, mejorando así sus relaciones interpersonales, comunicación y por ende su ámbito laboral.

Marco teórico

Generalidades del clima organizacional

El Clima Organizacional como concepto fue implementado por primera vez en psicología industrial y organizacional por Gellerman en 1960. Momento en el cual su análisis no definió ni deslumbro las técnicas para que se pudieran definir y distinguir las descripciones del concepto. Ya que estas pueden variar desde componentes organizacionales estrictamente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta particularidades descubiertos tan individuales como la naturalidad y el apoyo, por ello los investigadores se han limitado más al componente metodológico que a la búsqueda de aprobación en su definición, en sus principios teóricos, y en la función que juega el clima en el desarrollo de la organización. En lo que sí se representa un consenso es en enunciar que el clima organizacional tiene impactos sobre las consecuencias individuales debido a su efecto sobre el empleado, teniendo en cuenta su percepción (Solante, 2009).

El clima organizacional se origina de la idea de que el hombre convive en escenarios complejos y dinámicos, dado que las organizaciones están conformadas de personas, grupos y colectividades que crean comportamientos numerosos y que afectan ese contexto. Méndez (2006) declara que el principio del clima organizacional se encuentra en la sociología; en donde el termino de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas destaca la importancia del hombre en su relación del trabajo y por su colaboración en un sistema social. Delimita el clima organizacional como la consecuencia de la forma como las personas instituyen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, cualidades y creencias, así como también de su contexto interno (Solante, 2009).

El clima organizacional de acuerdo con Méndez (2006) se encuentra en un lugar apreciable en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de distintas dependencias y tamaños que buscan identificarlo y manejar para su

comprobación las técnicas, el estudio y el entendimiento de metodologías específicas que efectúan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa (Solante, 2009).

Medición del clima organizacional

La herramienta más conocida y efectiva para medir el clima organizacional es la encuesta de clima laboral.

El instrumento manejado permite al encuestado manifestar sus sentimientos dando respuesta a 24 preguntas, cuyas respuestas conducen a la definición de un perfil para hallar las soluciones que redirijan el ambiente teniendo en cuenta respuestas concretas para establecer metas para optimizar el clima mediante la corrección de situaciones que resulten crecidamente negativas, establecer metas para optimizar el ambiente como un todo y tener un asiento para contrastar el cambio del clima organizacional en el tiempo y para otros usos.

“Las empresas poseen personalidad y cultura propias, deben implementar un clima organizacional favorable, para de esta forma tener la seguridad de que su personal asumirá el compromiso organizacional, factor importante y fundamental dentro de cada organización, teniendo en cuenta que el compromiso organizacional es una variable actitudinal en donde se refleja la liga afectiva entre el empleado y su organización, donde se presenta el triple componente: cognitivo, afectivo y de comportamiento” Soberanes & de la Fuente Islas, 2009).

Otro de los aspectos que ayudan a que el individuo se sienta cómodo en las organizaciones con la implementación de estándares de seguridad, higiene, económicos y legales, así se sentirán seguros y la contribución de parte del empleado es mayor compromiso y mejor desempeño (García, Escalante, & Quiroga, 2007).

Verificación de medición del clima organizacional

Dessler (1976) para Likert el clima organizacional debe ser verificado como una variable intercalada entre algún tipo de presentación de capacitación o adiestramiento gerencial y el

desempeño o satisfacción gerencial. (Solante, 2009).

Existen diferencias considerables tanto en el clima como en la satisfacción y en las relaciones entre ambos constructos en función del tamaño de organización que se estudie. En las pequeñas empresas, al contar con un número reducido de personas, la presión, el control y las relaciones formales e informales presentan características diferenciales con respecto a las existentes en las grandes empresas (Salgado, Remeseiro, & Iglesias, 1996).

Estrategias para valorar el clima organizacional

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización se encuentran tres estrategias para valorar el clima organizacional; la primera es un proceso de observación del comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es realizar entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más manejada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores mediante uno de los cuestionarios elaborados para ello. Existe una gran diversidad de cuestionarios que han sido establecidos en los procesos de control del clima (Solante, 2009).

Para efectos de medición, la sección de análisis es el área o grupo al que corresponden las personas encuestadas y el total de la empresa, pues la indagación concerniente al clima observado individualmente no tiene utilidad. La información que se consigue a través del diligenciamiento de la encuesta debe ser de calidad y hay que tener en cuenta la preeminencia de su confiabilidad; por ello es significativo pensar la forma como se aplica (Solante, 2009).

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los

trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, el instrumento de medida preferido para la evaluación es el cuestionario escrito. Una considerable parte de estos instrumentos presentan a las cuestionadas preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales se deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con una descripción. En general, se encuentran en estos cuestionarios escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo (López & González, 2009).

Dentro de los conceptos que se deben conocer por parte de los empleados de una organización y los cuales se miden dentro de un estudio de clima organizacional se encuentra la categoría de los objetivos, en donde se mide que tanto conocen los empleados de la misión, visión, objetivos estratégicos, políticas y funcionamiento de la compañía, este conocimiento hace parte de la cultura, la cual es adoptada por los empleados al hacer el proceso de metamorfosis y adaptarse después de un tiempo a la empresa. Seguido se encuentra la categoría de solidaridad y cooperación entre los miembros de la compañía, lo cual evidencia la confianza que se tienen los colaboradores entre sí para ayudarse no solo en temas laborales si no también en temas personales, también se tienen en cuenta las relaciones interpersonales y la motivación, así como el liderazgo de los directivos y sus seguidores frente a los retos, por otra parte, se analiza el control, toma de decisiones y percepción de un tema en particular o la compañía por parte de los colaboradores, para identificar las tendencias y tomar acciones.

Marco legal

En la conceptualización legal de la revisión objeto de estudio, se presenta lo expuesto por el DECRETO 1567 DE 1998, en el que se crean (SIC) el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados. A continuación, se expone algunos artículos relacionados a la cultura organización, en particular en el sistema de capacitación que se debe llevar a cabo en las entidades (Constitución Política de Colombia, 1998).

Artículo 2°.- Sistema de Capacitación. Créase el sistema nacional de capacitación, definido como el conjunto coherente de políticas, planes, disposiciones legales, organismos, escuelas de capacitación, dependencias y recursos organizados con el propósito común de generar en las entidades y en los empleados del Estado una mayor capacidad de aprendizaje y de acción, en función de lograr la eficiencia y la eficacia de la administración, actuando para ello de manera coordinada y con unidad de criterios (Constitución Política de Colombia, 1998)..

Artículo 4°.- Definición de capacitación. Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral (Constitución Política de Colombia, 1998).. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa (Constitución Política de Colombia, 1998).

Artículo 5°.- Objetivos de la Capacitación. Son objetivos de la capacitación:

a. Contribuir al mejoramiento institucional fortaleciendo la capacidad de sus entidades y organismos; b. Promover el desarrollo integral del recurso humano y el financiamiento de una ética del servicio público; c. Elevar el nivel de compromiso de los empleados con respecto a las políticas, los planes, los programas, los proyectos y los objetivos del Estado y de sus respectivas entidades; d. Fortalecer la capacidad, tanto individual como colectiva, de aportar conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño laboral y para el logro de los objetivos institucionales; e. Facilitar la preparación pertinente de los empleados con el fin de elevar sus niveles de satisfacción personal y laboral, así como de incrementar sus posibilidades de ascenso dentro de la carrera administrativa (Constitución Política de Colombia, 1998).

Metodología de la investigación

Tipo de la investigación y alcance

El presente proyecto constituye una investigación de naturaleza Cuantitativa. Quecedo y Castaño (2002), la definen como una investigación que produce datos descriptivos a partir de las propias palabras de las personas y la conducta observables; como características se le atribuye que es inductiva, tiene una perspectiva holística, trata de comprender a las personas dentro del marco de referencia propio de cada uno de ellos, debe estar separado de las creencias, perspectivas y opiniones del investigador, y su enfoque es humanista donde los contextos y las personas tiene suficiente potencial para ser estudiados. De otro modo, Smith citado por Quecedo y Castaño (2002), indica que la investigación cualitativa es un proceso empírico que se centra en los significados, las descripciones y las definiciones en determinados contextos, lo anterior, conlleva a que se trate de un proceso subjetivo, susceptible al contexto y a las interpretaciones.

Por su parte, Monje (2011) presenta el enfoque de investigación cualitativo como uno de los caminos posibles para indagar y explicar la realidad social. Es inductiva en tanto parte de los datos para desarrollar comprensión, conceptos y teoría, es holística debido a que las personas, grupos y escenarios no son reducibles a variables sino que representan un “todo”, es naturalista pues la interacción con los informantes es no intrusiva, es descriptiva centrándose en el análisis de lo observado sobre los fenómenos u objetos, y es comprensiva porque no busca satisfacer la verdad absoluta o la moralidad, sino que se preocupa por darle voz a las perspectivas de los actores sociales (Monje, 2011). Finalmente, se considera necesario resaltar que la científicidad de la investigación cualitativa proviene de la transparencia del investigador, quien lleva de manera sistemática e imparcial sus observaciones y notas.

Teniendo en cuenta lo que se expone, este proyecto tiene como objetivo describir el

Clima organizacional a nivel teórico-conceptual y posteriormente, desarrollar un diagnóstico sobre el clima organizacional aplicado al caso de la empresa Constructora G&H S.A.S. con el fin de identificar el estado de este y las diferentes variables que lo afectan para poder formular y proponer un plan de mejoramiento. Cabe destacar que el mejoramiento del clima organizacional tiene repercusiones positivas en el desempeño de los trabajadores y portanto, incluye en la competitividad, la productividad y la rentabilidad organizacional.

Técnica de la investigación

Con la finalidad de certificar el éxito en la diligencia y obtención de información es de gran importancia manifestar visiblemente a los colaboradores de la empresa, esto se hará a partir de entrevistas y un cuestionario, haciendo insistencia en que mediante la información que de allí se consiga se procede con la construcción de un plan de acción de mejoramiento oportuno. Se plantea un cuestionario de aplicación en línea usando un Formulario de Google y con preguntas cerradas para facilitar el tratamiento de los datos.

De acuerdo con Casas, Repullo y Donado (2003), la técnica de la encuesta es una de las más implementadas para la investigación, ya sea cualitativa o cuantitativa, debido a que permite obtener datos e información rápidamente y con eficacia. La encuesta puede definirse como un conjunto de procedimientos estandarizados por medio de los cuales se recoge y analiza una serie de datos muestrales representativos generados desde la interrogación de los individuos; los fines de la encuesta son la exploración, la descripción, la predicción y la explicación de las características de un fenómeno u objeto de estudio (Sierra citado por Casas, Repullo y Donado, 2003). De manera general, la encuesta permite aplicaciones masivas, se interesa en la población a la que pertenece el individuo más no en este último y la información se recolecta a través de un cuestionario con instrucciones y preguntas.

Díaz-Bravo et al. (2013), definen la entrevista como una técnica de amplio uso y de gran utilidad para la recolección de información en las investigaciones cualitativas, se trata de una conversación o un diálogo establecido entre el investigador y el sujeto de estudio con el fin de indagar y abordar una tema o problema de interés determinado obteniendo respuestas verbales. Atendiendo a la clasificación de las entrevistas, se propone la aplicación de una entrevista semiestructurada, la cual se caracteriza por una mayor flexibilidad en cuanto a las preguntas planteadas pues se permite realizar ajustes e incluir otras preguntas que puedan surgir en el momento, se pueden aclarar términos, identificar ambigüedades y/o reducir los formalismos para un diálogo más cómodo y profundo (Díaz-Bravo et al., 2013).

La investigación fue realizada en 4 fases para el cumplimiento de esta.

Fase 1: Se realizará una revisión teórica y conceptual sobre el concepto de clima organizacional, sus características, retos y oportunidades en el mundo empresarial.

Fase 2: Se realizará un diagnóstico a través de cuestionarios al personal de la empresa, con la finalidad de identificar la percepción del clima organizacional al interior de la empresa Constructora G&H S.A.S (Chiavenato C., 1999). Para el cuestionario es necesario definir las variables relacionadas con el clima organizacional sobre las cuales se indagará, se deberá seleccionar la muestra, se deberá proceder a su diseño.

Fase 3: Análisis de cuestionarios realizados en la fase anterior para toma de decisiones, relacionadas con las variables que tienen impacto sobre el clima organizacional actual en la empresa Constructora G&H S.A.S y sus efectos (Chiavenato C., 1999)

Fase 4: Formular un plan de mejoramiento para el clima organizacional en la empresa Constructora G&H S.A.S. coherente con sus necesidades actuales (Chiavenato C., 1999)


Resultados

Se practica la encuesta a 25 de los 40 empleados de la empresa. La encuesta consta de 24 preguntas donde el empleado puntúa de 1 a 5 sus respuestas siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta. Esta escala de calificación en la que: 1 a 2 representa un clima desfavorable, 3 un clima neutro, y de 4 a 5 un clima favorable. (Ver Anexos 1 y 2.)

De acuerdo con la escala de la tabla 2. El plan de acción se debe formular sobre los casos críticos de la compañía en donde las respuestas predominantes estén entre 1 – Muy insatisfecho y 2 – Insatisfecho.

Tabla 1

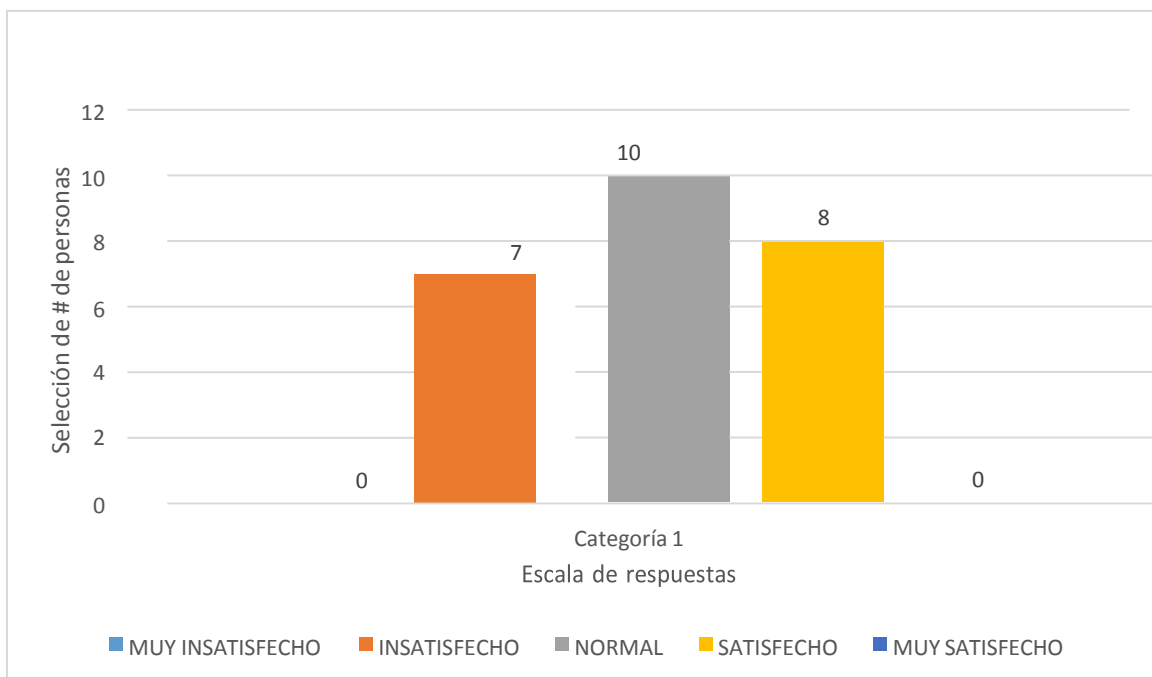
Escala de respuestas aplicable para todas las preguntas

<i>Escala de respuestas</i>	<i>Significado</i>	<i>símbolo</i>
1	Muy insatisfecho	
2	Insatisfecho	
3	Normal	
4	Satisfecho	
5	Muy satisfecho	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Figura 1

¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?

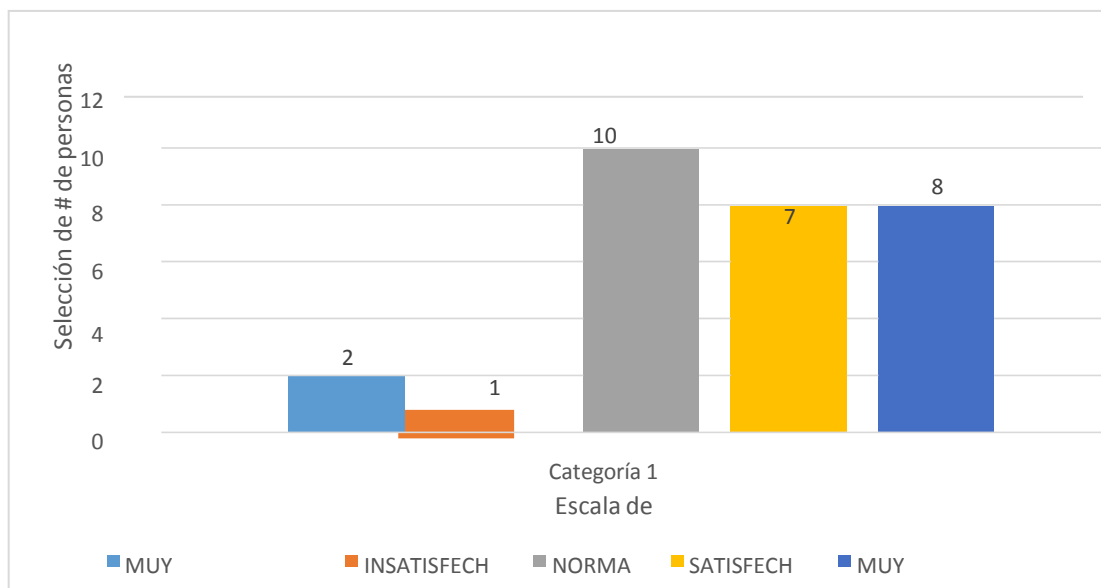


Nota. Fuente: Elaboración propia

En la figura 1 se evidencia que de los 25 empleados que respondieron la encuesta, de acuerdo con la tabla 1 de escala de respuestas, en la primera pregunta 10 de ellos se sienten normal con respecto a los conocimientos que tienen acerca de los objetivos organizacionales, 8 se sienten satisfechos y 7 se sienten insatisfechos, por lo cual la mayoría de los empleados sienten que tienen conocimientos apenas básicos de los objetivos de la empresa.

Figura 2

Considera que está capacitado para el desempeño de su labor de manera segura

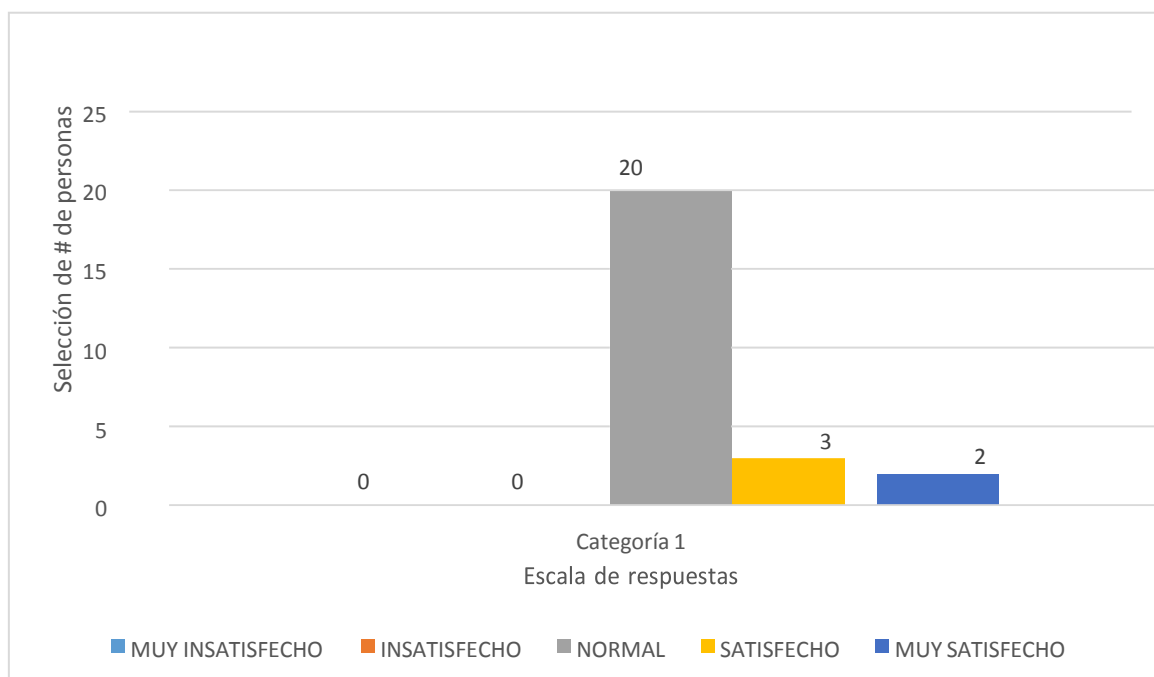


Nota. Fuente: Elaboración propia

En la figura 2 se evidencia que de los 25 empleados que respondieron la encuesta, de acuerdo con la tabla 1 de la escala de respuestas, en la segunda pregunta 10 de ellos se sienten normal, 7 se sienten satisfechos y 8 se sienten muy satisfechos con respecto a si considera que está capacitado para el desempeño de su labor de manera segura, en contraste 1 de ellos se sienten insatisfecho y 2 se sienten muy insatisfechos, por lo cual la mayoría del personal se siente conforme con su capacidad para ejecutar su labor de manera segura.

Figura 3

La compañía le proporciona todos los beneficios que indica la ley

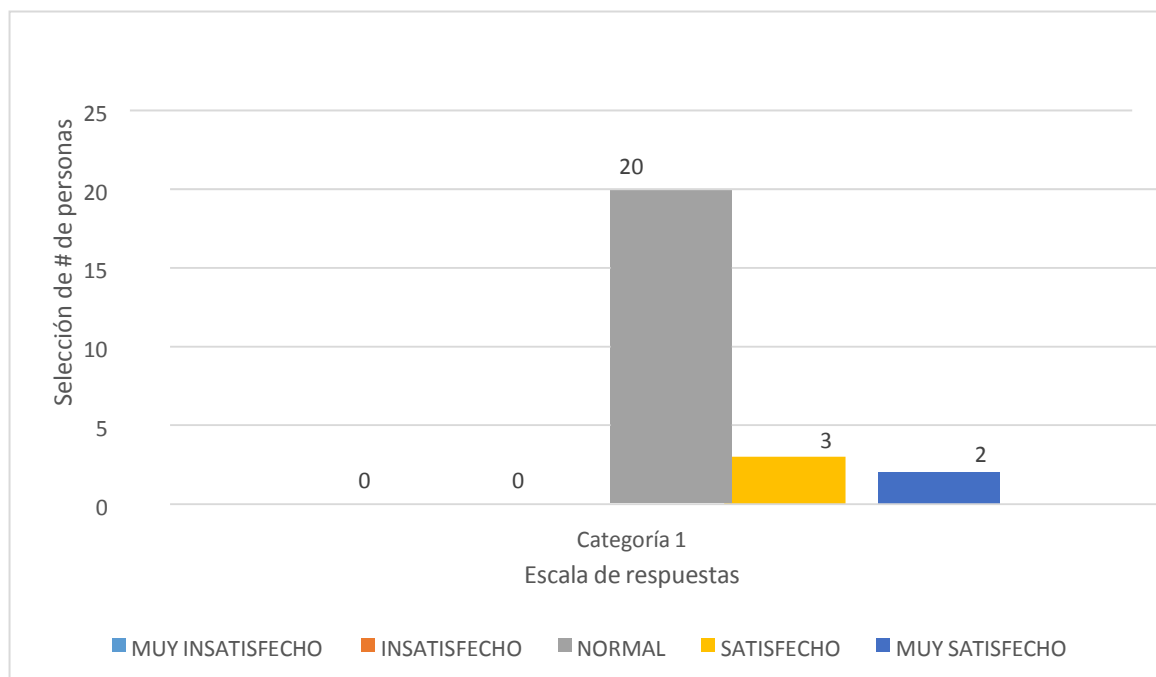


Nota. Fuente: Elaboración propia

En la figura 3 se evidencia que de los 25 empleados que respondieron la encuesta, de acuerdo con la tabla 1 de la escala de respuestas, en la tercera pregunta 20 de ellos se sienten normal, 3 se sienten satisfechos y 2 se sienten muy satisfechos con respecto a la pregunta si la compañía le proporciona todos los beneficios que indica la ley, por lo cual la mayoría del personal se siente bien porque la empresa cumple con darles sus beneficios de ley.

Figura 4

La compañía cumple a tiempo con el pago de su salario y la información que aparecen el desprendible de pagos es clara

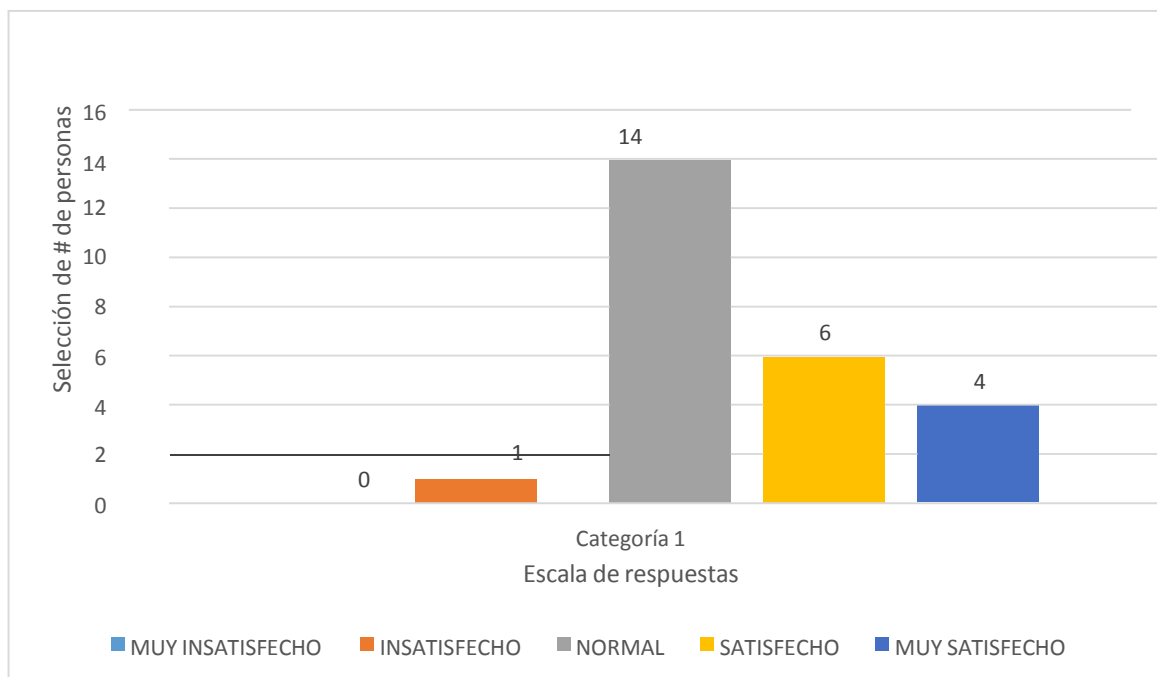


Nota. Fuente: Elaboración propia

En la figura 4 se evidencia que de los 25 empleados que respondieron la encuesta, de acuerdo con la tabla 1 de la escala de respuestas, 20 de ellos se sienten normal, 3 se sienten satisfechos y 2 se sienten muy satisfechos con respecto a la pregunta si la compañía cumple a tiempo con el pago de sus salarios y la información que aparece en el desprendible es clara, por lo cual la mayoría de los empleados considera que la empresa cumple a tiempo con el pago de los salarios.

Figura 5

¿La compañía le proporciona al equipo de trabajo herramientas, elementos de protección personal, etc, para el adecuado desempeño de su labor?

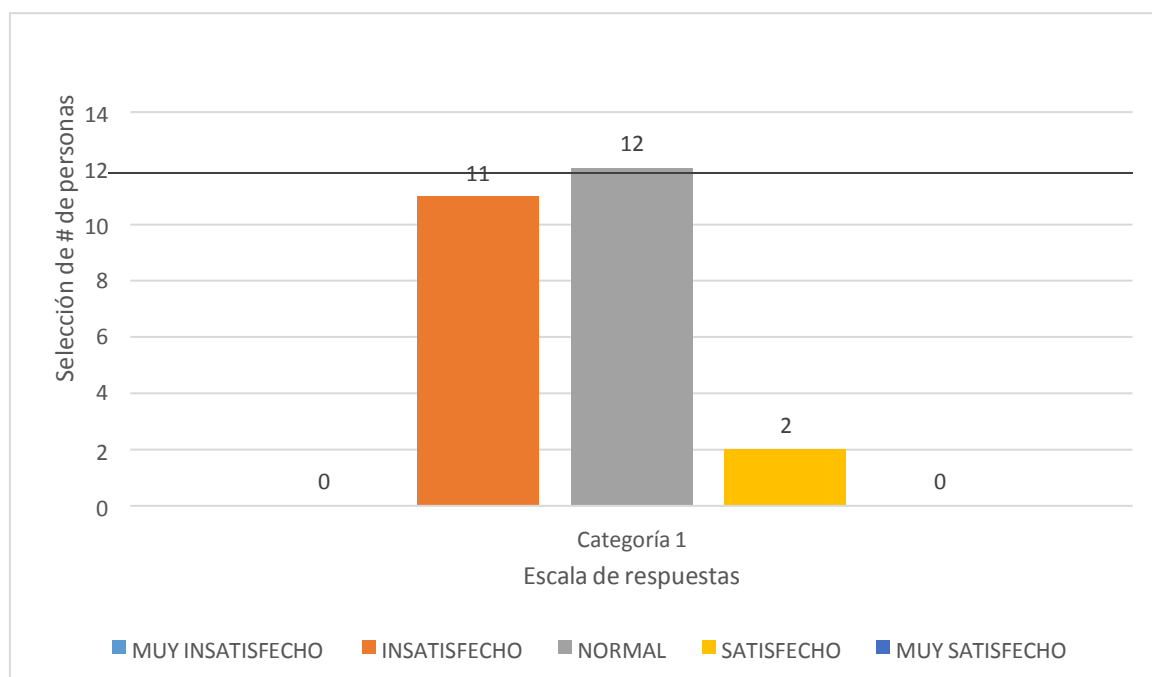


Nota. Fuente: Elaboración propia

En la figura 5 se evidencia que de los 25 empleados que respondieron la encuesta, de acuerdo con la tabla 1 de la escala de respuestas, en la quinta pregunta 14 de ellos se sienten normal, 6 se sienten satisfechos y 4 se sienten muy satisfechos, con respecto 1 persona que se siente insatisfecho con relación a la pregunta si la compañía le proporciona al equipo de trabajo herramientas y EPP para el adecuado desempeño de su labor, por lo cual la mayoría de los empleados se sienten satisfecho en cómo la compañía proporciona al equipo de trabajo, herramientas y elementos de protección personal para cumplir con el adecuado desempeño de su labor.

Figura 6

Califique la apertura de la jefatura para transmitirles inquietudes y problemas laborales y encontrar soluciones

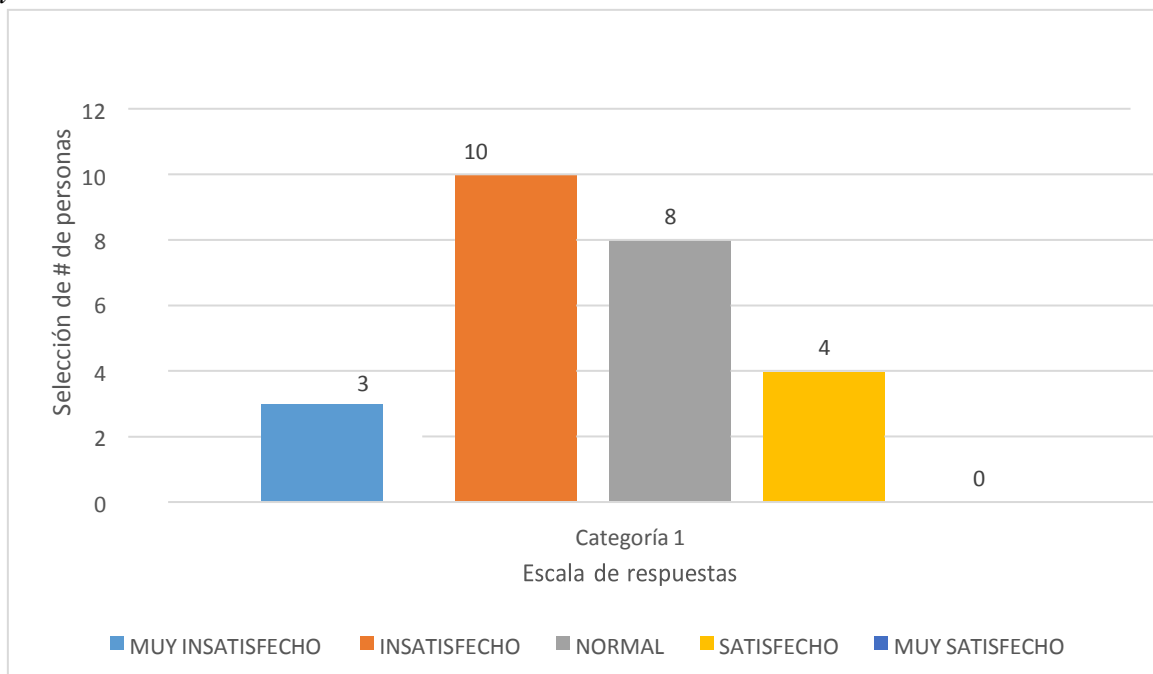


Nota. Fuente: Elaboración propia

En la figura 6 se evidencia que de los 25 empleados que respondieron la encuesta, de acuerdo con la tabla 1 de la escala de respuestas, en la sexta pregunta 12 de ellos se sienten normal, 2 se sienten satisfechos, con respecto a 11 que se siente insatisfecho, por lo cual la mayoría del personal se siente que hay una leve apertura de la jefatura para poder comunicar sus inquietudes y problemas laborales.

Figura 7

Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa

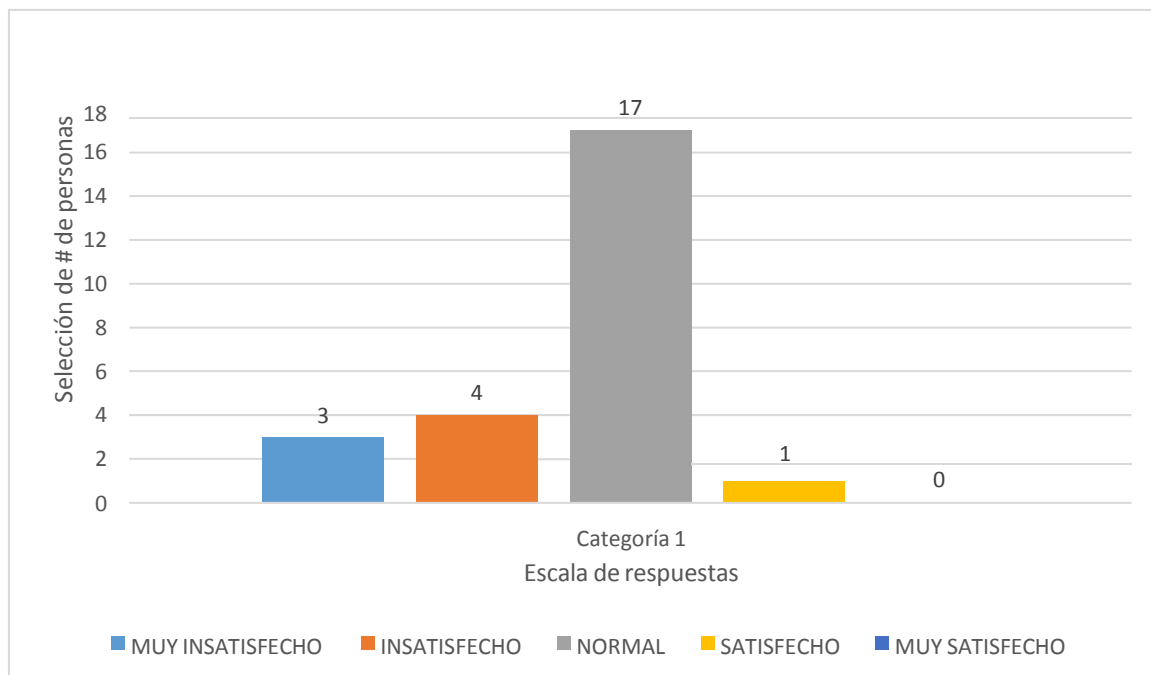


Nota. Fuente: Elaboración propia

En la figura 7 se evidencia que de los 25 empleados que respondieron la encuesta, de acuerdo con la tabla 1 de la escala de respuestas, en la séptima pregunta 8 de ellos se sienten normal, 4 se sienten satisfechos, con respecto a 10 que se sienten insatisfechos y 3 se sienten muy insatisfechos con relación a la pregunta para calificar la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa, por lo cual la mayoría de los empleados se sienten insatisfecho en cómo se califica la ayuda y la colaboración que existe entre los trabajadores de esta empresa.

Figura 8

¿Su jefe (director) es una persona justa, da instrucciones y toma decisiones?

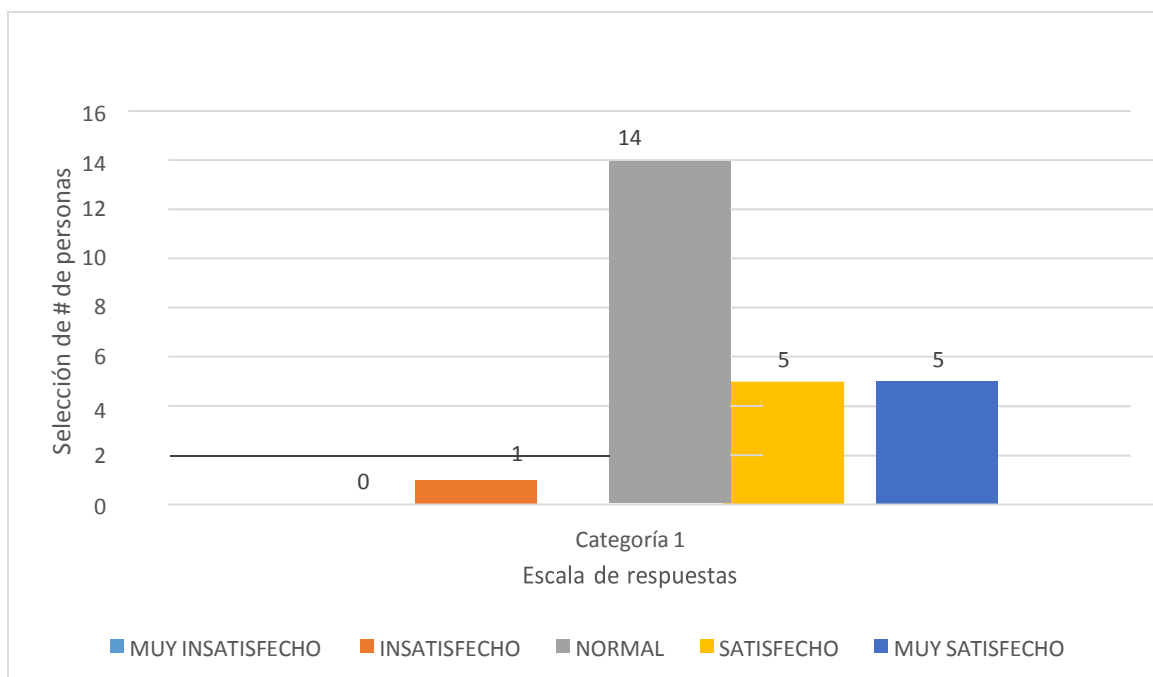


Nota. Fuente: Elaboración propia

En la figura 8 se evidencia que de los 25 empleados que respondieron la encuesta, de acuerdo con la tabla 1 de la escala de respuestas, en la octava pregunta 17 de ellos se siente normal, 1 se siente satisfecho, con respecto a 4 que se sienten insatisfechos y 3 muy insatisfechos con relación a la pregunta si su jefe es una persona justa, por lo cual la mayoría de los empleados se siente normal con su jefe y lo consideran que es una persona justa, da instrucciones y toma decisiones.

Figura 9

¿En qué grado usted ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?

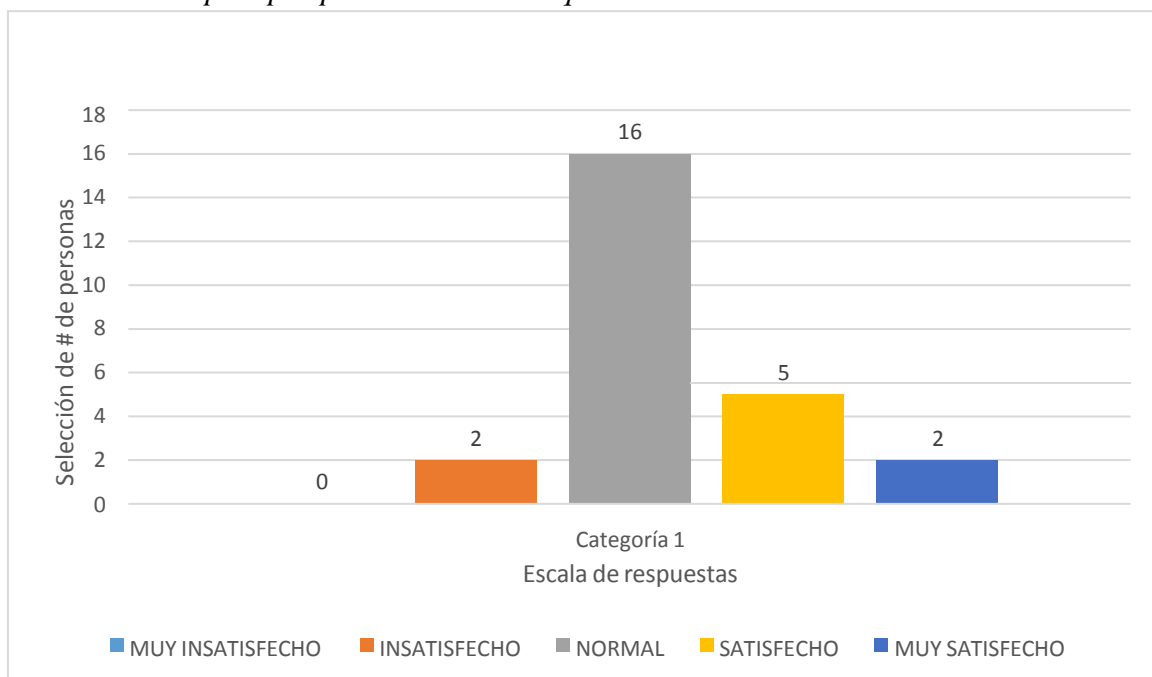


Nota. Fuente: Elaboración propia

En la figura 9 se evidencia que de los 25 empleados que respondieron la encuesta, de acuerdo con la tabla 1 de la escala de respuestas, en la novena pregunta 14 de ellos se sienten normal, 5 se sienten satisfecho y 5 se sienten muy satisfecho, con respecto a 1 que se sienten insatisfechos con relación a la pregunta de que en grado usted ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo, por lo cual la mayoría de los empleados se sienten normal en el grado de como ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo.

Figura 10

Califique el nivel de respeto por parte del cliente a quien usted brinda su servicio

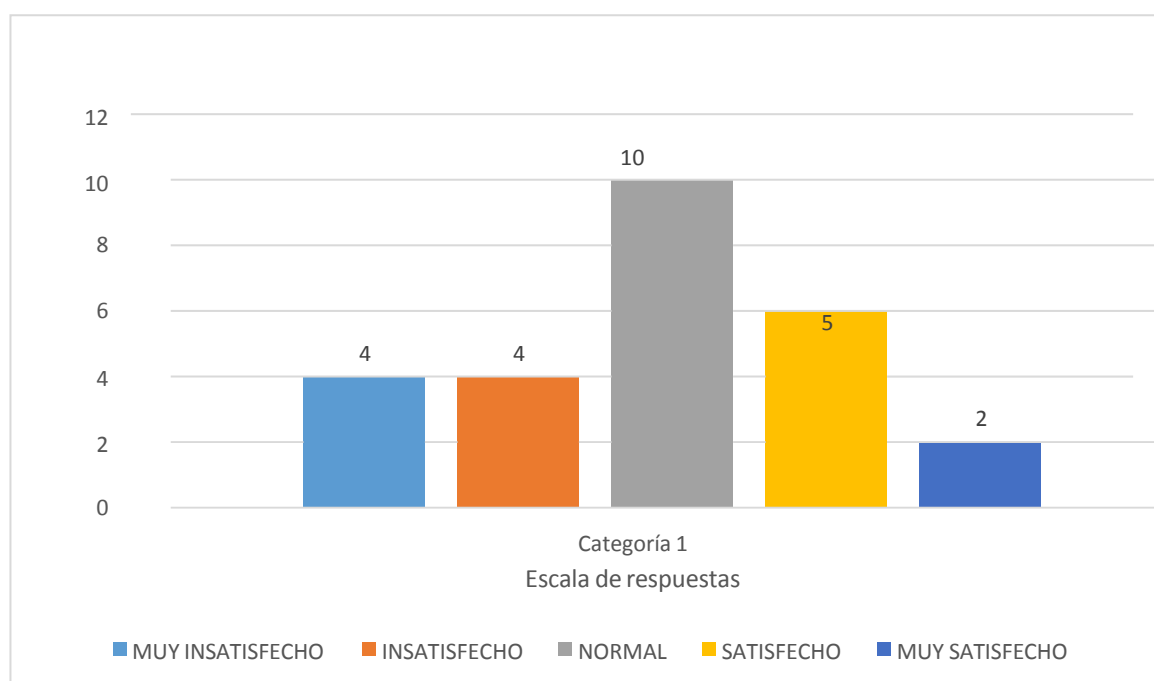


Nota. Fuente: Elaboración propia

En la figura 10 se evidencia que de los 25 empleados que respondieron la encuesta, de acuerdo con la tabla 1 de la escala de respuestas, en la décima pregunta 16 de ellos se siente normal, 5 se siente satisfecho y 2 se siente muy satisfecho, con respecto a 2 que se sienten insatisfechos con relación al nivel de respeto por parte del cliente a quien usted brinda su servicio, por lo cual la mayoría de los empleados se siente normal con el nivel de respeto por parte del cliente a quien brindan su servicio.

Figura 11

Califique el nivel de respeto por parte de los jefes a quien usted responde

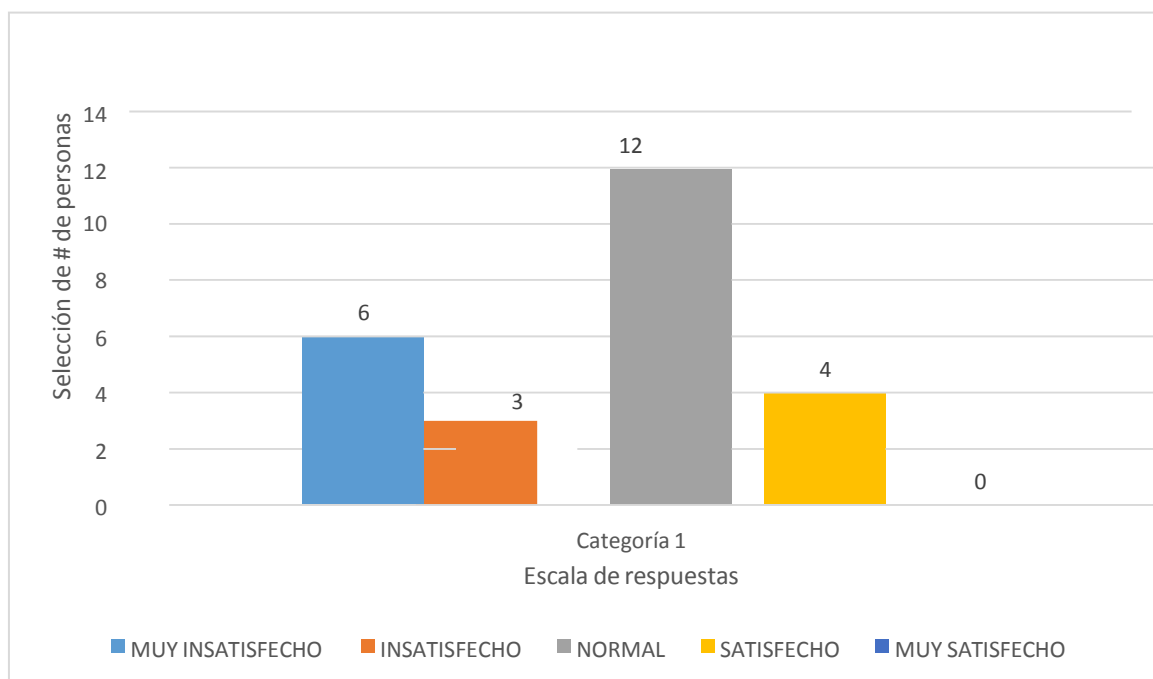


Nota. Fuente: Elaboración propia

En la figura 11 se evidencia que de los 25 empleados que respondieron la encuesta, de acuerdo con la tabla 1 de la escala de respuestas, en la décima primera pregunta 10 de ellos se sienten normal, 5 se sienten satisfecho y 2 se sienten muy satisfecho, con respecto a 4 que se sienten insatisfechos y 4 muy insatisfecho con relación al nivel de respeto por parte de los jefes a quien usted responde, por lo cual la mayoría de los empleados se sienten bien con el nivel de respeto por parte de los jefes a quien responde.

Figura 12

¿Su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?

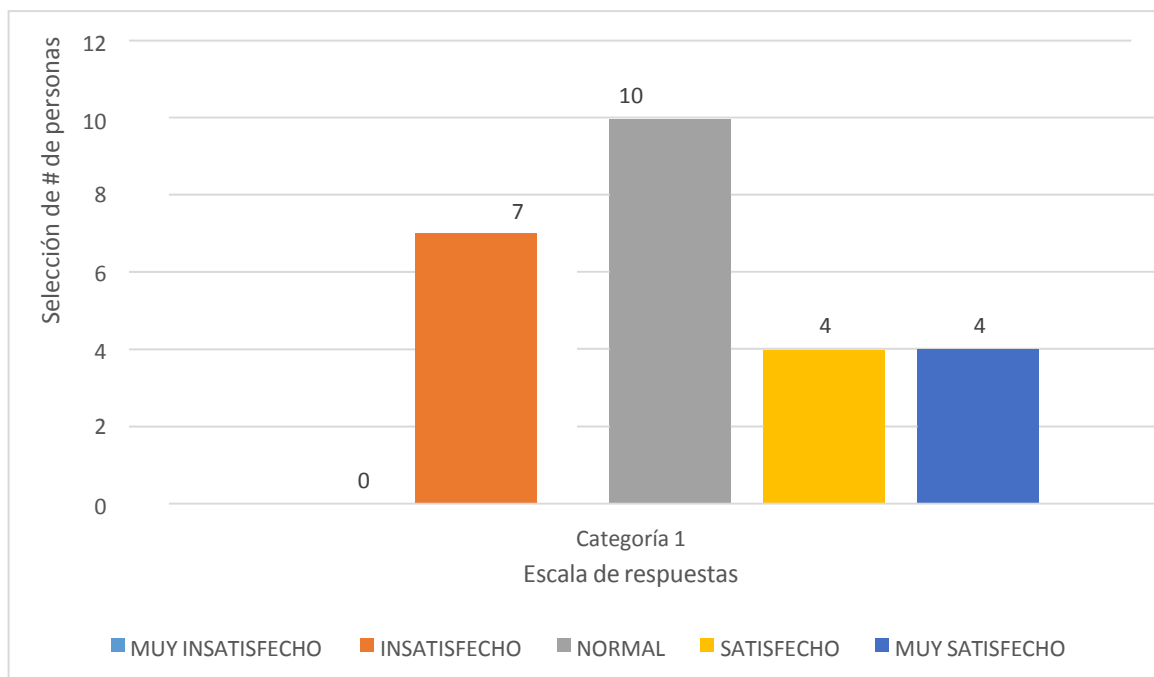


Nota. Fuente: Elaboración propia

En la figura 12 se evidencia que de los 25 empleados que respondieron la encuesta, de acuerdo con la tabla 1 de la escala de respuestas, en la décima segunda pregunta 12 de ellos se sienten normal y 4 se sienten satisfecho, con respecto a 3 que se sienten insatisfechos y 6 que se sienten muy insatisfechos con relación a si su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo, por lo cual la mayoría de los empleados se sienten normal con que su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo.

Figura 13

Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar

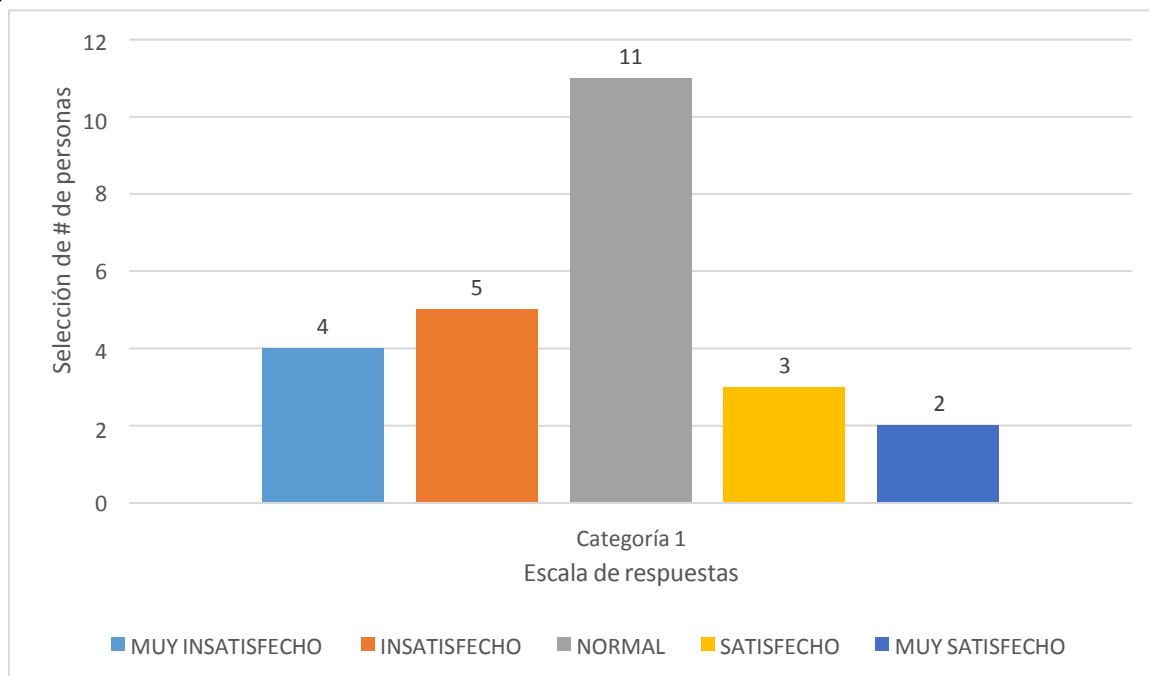


Nota. Fuente: Elaboración propia

En la figura 13 se evidencia que de los 25 empleados que respondieron la encuesta, de acuerdo con la tabla 1 de la escala de respuestas, en la décima tercera pregunta 10 de ellos se sienten normal, 4 se sienten satisfechos y 4 se sienten muy satisfechos, con respecto a 7 que se sienten insatisfechos cuando al ingresar a la empresa recibió información sobre las obligaciones y labores que tiene que desempeñar, por lo cual la mayoría de los trabajadores se sienten normal cuando al ingresar a la empresa recibió información sobre las obligaciones y labores que tiene que desempeñar.

Figura 14

¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida?



Nota. Fuente: Elaboración propia

En la figura 14 se evidencia que de los 25 empleados que respondieron la encuesta, de acuerdo con la tabla 1 de la escala de respuestas, en la décima cuarta pregunta 11 de ellos se sienten normal, 3 se sienten satisfecho y 2 se sienten muy satisfecho, con respecto a 5 que se sienten insatisfechos y 4 se sienten muy insatisfecho con relación a si las directivas tienen en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida, por lo cual la mayoría de los empleados se sienten normal con que las directivas tienen en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que afecta en el trabajo o en su vida.

Figura 15

Califique las relaciones con sus compañeros de trabajo

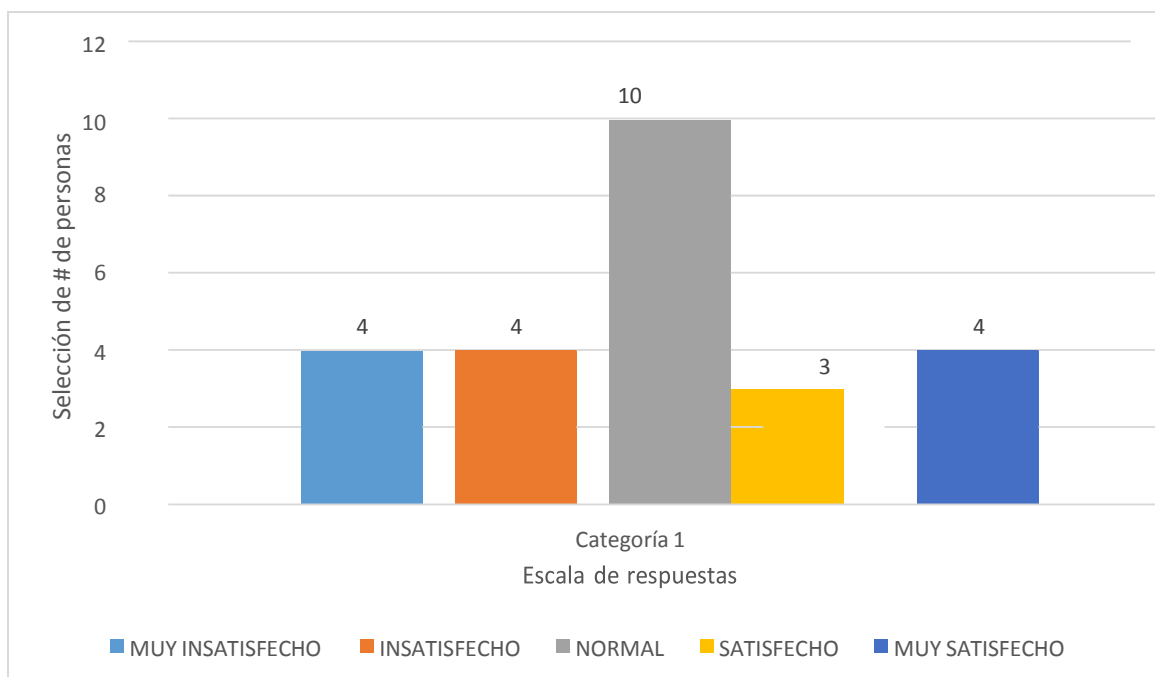


Nota. Fuente: Elaboración propia

En la figura 15 se evidencia que de los 25 empleados que respondieron la encuesta, de acuerdo con la tabla 1 de la escala de respuestas, en la décima quinta pregunta 10 de ellos se sienten normal, 9 se sienten satisfecho y 4 se sienten muy satisfecho, con respecto a 1 que se sienten insatisfechos y 1 muy insatisfecho, por lo cual la mayoría de los empleados se siente bien con la relación con sus compañeros de trabajo.

Figura 16

¿Cómo califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de la empresa?

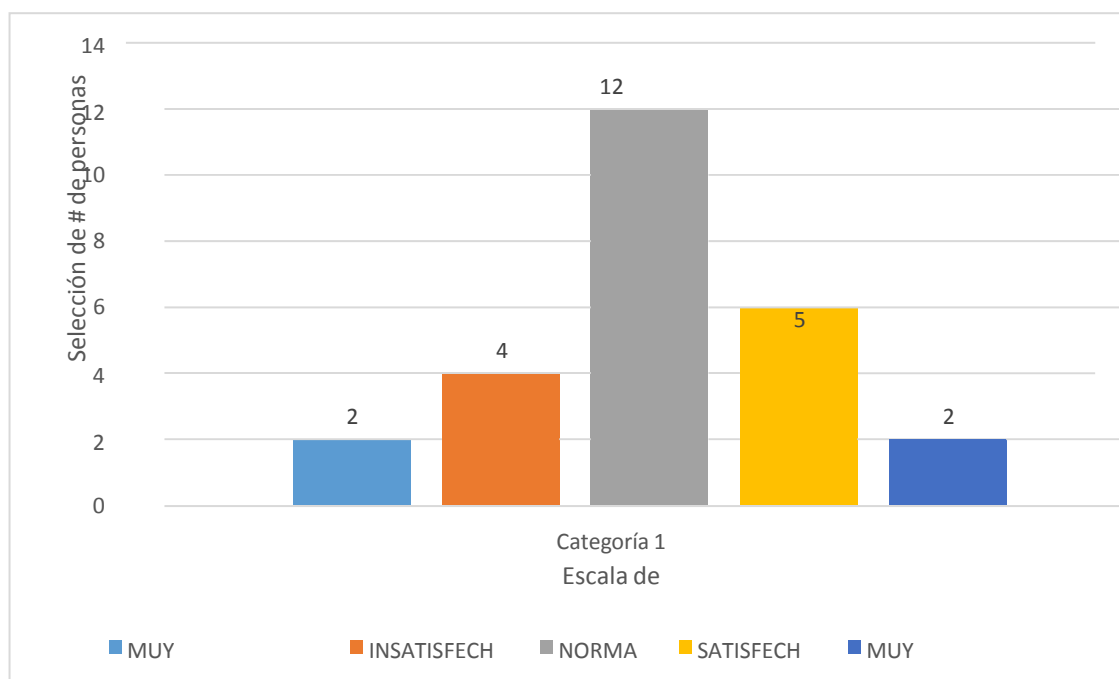


Nota. Fuente: Elaboración propia

En la figura 16 se evidencia que de los 25 empleados que respondieron la encuesta, de acuerdo con la tabla 1 de la escala de respuestas, 10 de ellos se sienten normales, 3 se sienten satisfechos y 4 se sienten muy satisfechos, con respecto a 4 que se sienten insatisfechos y 4 se sienten muy insatisfechos con relación a cómo califica usted la confianza entre los jefes y los trabajadores de la empresa, por lo cual la mayoría de los empleados califica como normal la confianza entre los jefes y los trabajadores.

Figura 17

¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?

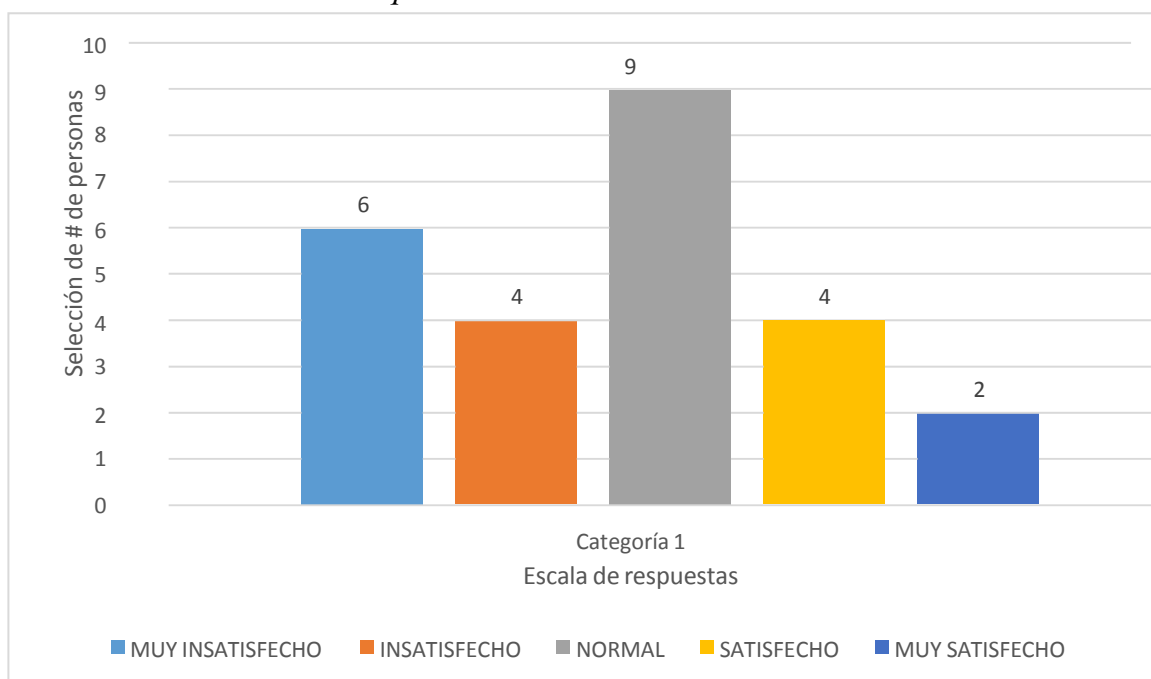


Nota. Fuente: Elaboración propia

En la figura 17 se evidencia que de los 25 empleados que respondieron la encuesta, de acuerdo con la tabla 1 de la escala de respuestas, 12 de ellos se sienten normal, 5 se sienten satisfecho y 2 se sienten muy satisfecho, con respecto a 4 que se sienten insatisfechos y 2 se sienten muy insatisfechos, con respecto a cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer, por lo cual la mayoría de los empleados se siente conforme con el trabajo que le corresponde hacer.

Figura 18

¿Cómo se siente usted con el salario que recibe?

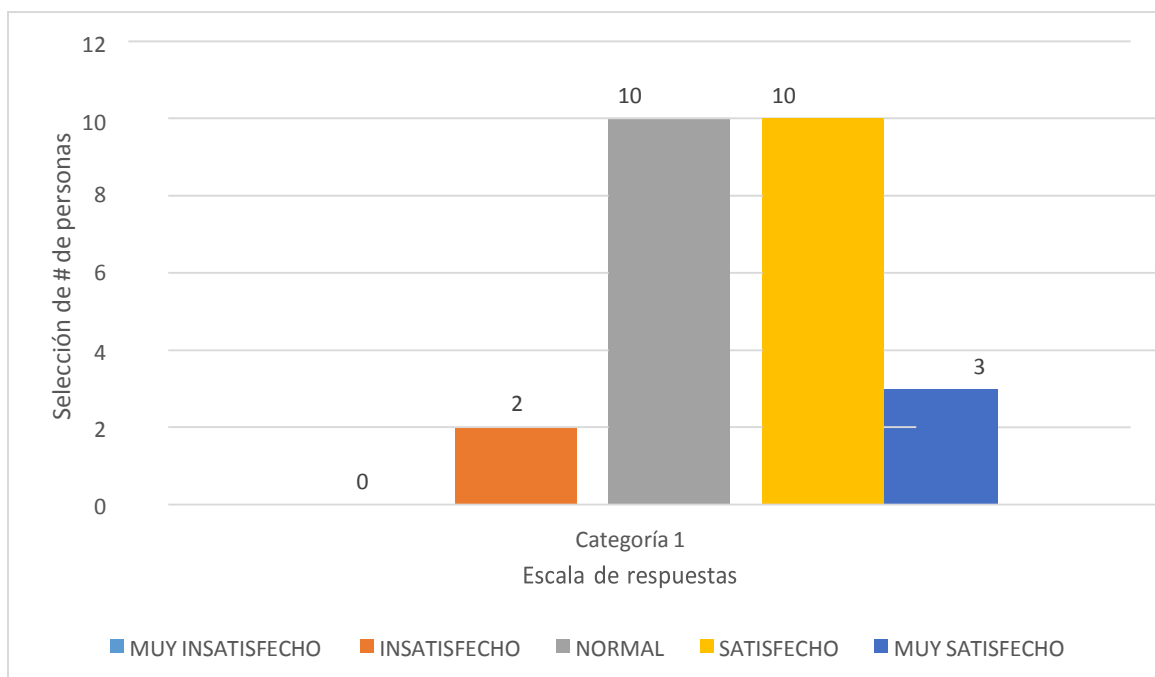


Nota. Fuente: Elaboración propia

En la figura 18 se evidencia que de los 25 empleados que respondieron la encuesta, 6 de ellos se sienten muy insatisfecho y 4 insatisfecho con respecto a cómo se siente con el salario que recibe, en contraste 9 de ellos se sienten normal, satisfechos y 2 muy satisfechos respecto a cómo se siente con el salario que recibe, esto significa entonces que el personal en su mayoría está conforme con el salario que se recibe.

Figura 19

¿El tiempo del turno es suficiente para realizar el trabajo asignado?

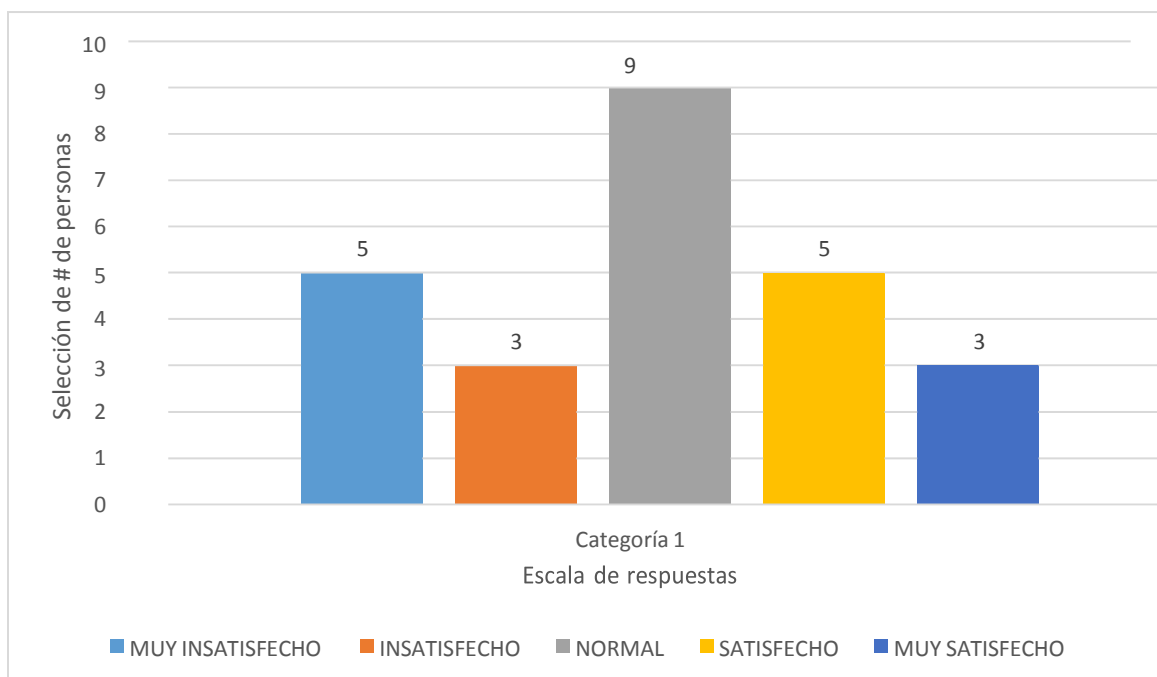


Nota. Fuente: Elaboración propia

En la figura 19 se evidencia que de los 25 empleados que respondieron la encuesta, 2 de ellos se sienten insatisfecho y 10 se sienten normal y 10 satisfechos y 3 muy satisfechos con el tiempo, esto significa entonces que el personal se siente satisfecho con el tiempo asignado para realizar el trabajo.

Figura 20

¿Con qué frecuencia es revisado/monitoreado su trabajo en esta empresa?

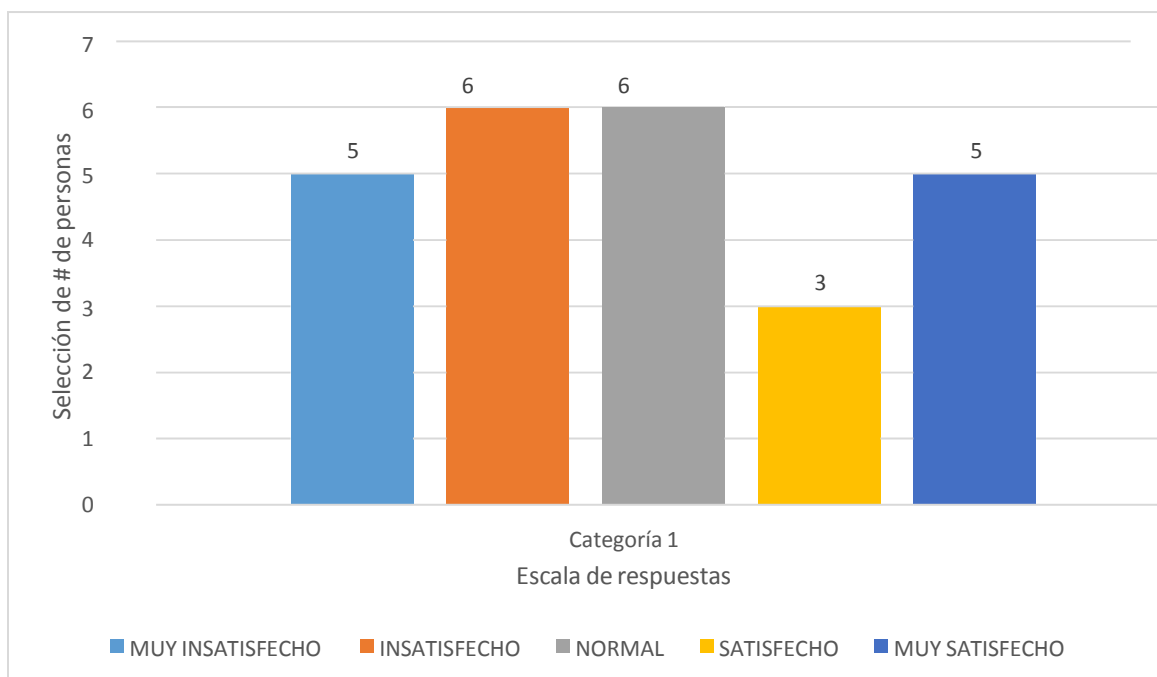


Nota. Fuente: Elaboración propia

En la figura 20 se evidencia que de los 25 empleados que respondieron la encuesta, 5 de ellos se sienten muy insatisfechos y 4 de ellos se sienten insatisfechos con respecto a la frecuencia de tiempo con la cual es revisado el trabajo en la empresa, en contraste 9 de ellos se sienten normal, 4 de ellos se sienten satisfechos y 3 muy satisfechos, esto significa entonces que el personal considera que se sienten normal con la frecuencia de tiempo con la cual es revisado/monitoreado el trabajo en la empresa.

Figura 21

¿Con qué frecuencia conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo?



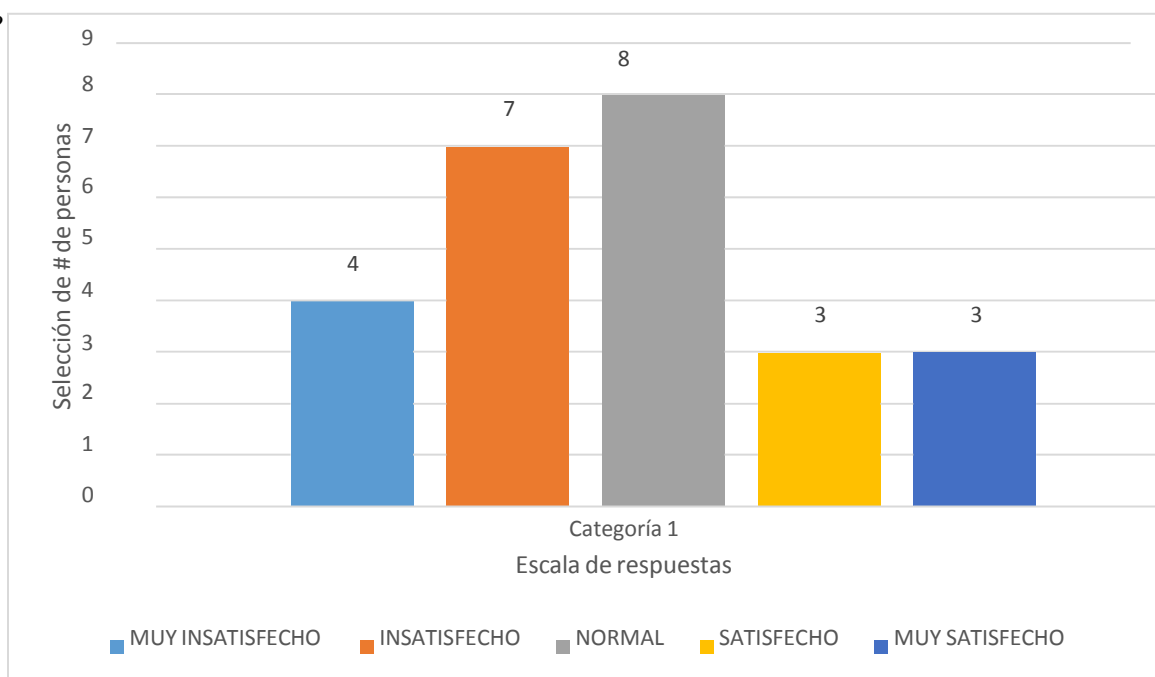
Nota. Fuente: Elaboración propia

En la figura 21 se evidencia que de los 25 empleados que respondieron la encuesta, 5 de ellos se sienten muy insatisfecho, 6 de ellos se sienten insatisfecho con respecto a la frecuencia con la que se conocen los resultados de la revisión del trabajo, en contraste 6 de ellos se sienten normal, 3 se sienten satisfecho y 5 muy satisfechos lo que significa entonces que el personal considera que se siente insatisfecho con la frecuencia de los resultados de la revisión del trabajo realizado.

Figura 22

¿Cómo se siente por la forma como su jefe controla actualmente el trabajo que usted

realiza?

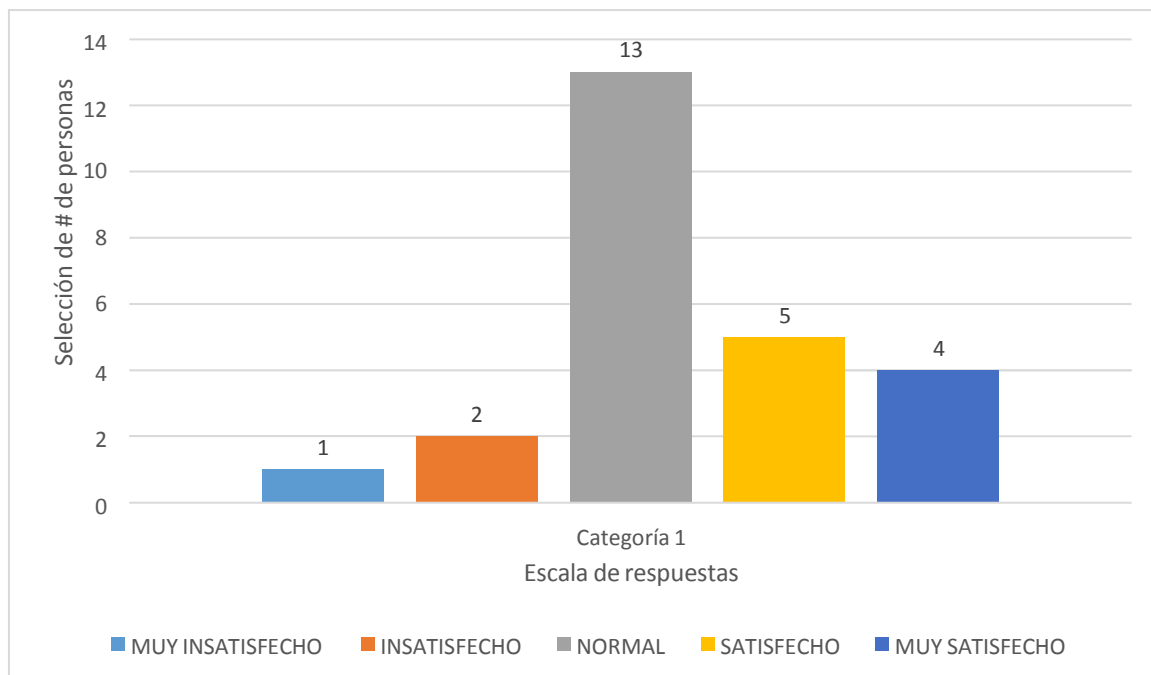


Nota. Fuente: Elaboración propia

En la figura 22 se evidencia que de los 25 empleados que respondieron la encuesta, 4 de ellos se sienten muy insatisfecho y 7 insatisfecho, 3 se sienten satisfecho y 3 muy satisfechos por la forma como el jefe controla actualmente el trabajo que se realiza, en contraste con que 8 de ellos opinan que es normal, esto significa entonces que el personal considera que no se siente conforme en la forma como el jefe controla actualmente el trabajo que se realiza.

Figura 23

Para que la empresa funcione correctamente y sea eficiente, ¿con qué frecuencia cree usted que debe ser controlado su trabajo?

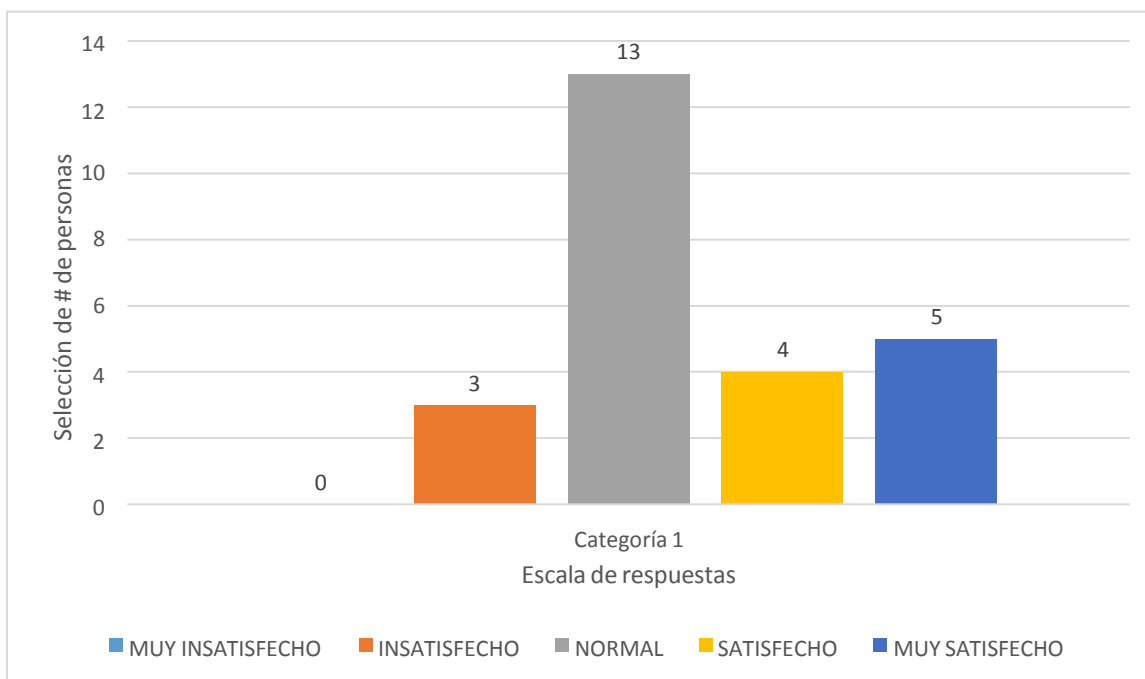


Nota. Fuente: Elaboración propia

En la figura 23 se evidencia que de los 25 empleados que respondieron la encuesta, 13 de ellos se sienten normal y 5 satisfechos; 4 muy satisfechos con respecto a la frecuencia con la cual debe ser controlado el trabajo para que la empresa funciones correctamente y sea eficiente, en contraste a 1 que se siente muy insatisfecho y 2 insatisfechos; lo que significa entonces es que el personal considera que se encuentran satisfechos con la frecuencia con la que la empresa debe controlar el trabajo para que funcione y sea eficiente.

Figura 24

En general, ¿cuál es su calificación para la compañía?



Nota. Fuente: Elaboración propia

En la figura 24 se evidencia que de los 25 empleados que respondieron la encuesta, 3 de ellos se sienten insatisfecho y 13 se sienten normal con respecto a la calificación; para 4 de ellos la califican satisfactoriamente y 5 se encuentran muy satisfechos, esto significa entonces que el personal considera que se sienten satisfechos con la compañía.

Tabla 2*Programa de Compensación e incentivos Constructora G&H SAS*

Compensación:		
Carg o	Salario Actual Junior	Salario Propuesto Expert
Maestro de obra	\$1.995.019 /mes	\$2.210.000 /mes
Tecnólogo en salud ocupacional	\$1.265.331 /mes	\$1.510.000 /mes
Almacenista de Obra	\$1.291.118 /mes	\$1.610.000 /mes
Residente de Obra	\$2.578.343 /mes	Es adecuado

Nota. Fuente: Elaboración propia.

La empresa constructora G&H SAS, plantea un programa de incentivos con el propósito de impactar de manera positiva en los empleados para lograr un punto máximo de retención de personal, de tal manera que se afianza su crecimiento empresarial, la productividad y mejora del desempeño y a su vez el rendimiento sea el óptimo requerido.

Conclusiones

El desarrollo organizacional permite hoy por hoy que las organizaciones encaminen sus esfuerzos en el desarrollo del recurso humano con el que cuentan, porque la busca constante de los procesos administrativos permite conocer y fortalecer los aspectos que merecen más relevancia.

El desarrollo de este trabajo nos ha permitido identificar factores que influyen en favor y en contra en el ambiente laboral.

También hemos identificado el nivel de oportunidad de parte de la empresa para mejorar el clima organizacional, si bien es cierto, el mejoramiento del clima laboral es competencia de todos los actores principales que están apostando todo para que las conclusiones dadas sean analizadas, valoradas y tratadas del mayor grado de responsabilidad posible para poder ejecutar los cambios propuestos.

Crear un entorno de trabajo saludable es posible en la medida de que estas propuestas sean una herramienta para poder ejecutar los compromisos en favor de una empresa sólida, creciente, que va a la vanguardia de sus procesos y que reconoce al factor humano como su mejor aliado en el mercado.

Recomendaciones

Si bien es cierto las gráficas muestran que la empresa se encuentra en un estado neutral con relación al clima organizacional, esta medición nos permite hacer las siguientes recomendaciones:

Es recomendable que se mejore la relación jefes y coordinadores con trabajadores de personal operativo esto permitirá la cohesión del equipo de trabajo en aras del cumplimiento de las metas trazadas en el corto plazo.

Es necesario crear incentivos de reconocimiento y buena gestión a los empleados más destacados durante el mes, esto ayuda al cumplimiento de los indicadores.

Se deben realizar actividades de integración para fortalecer las relaciones interpersonales y crear vínculos más directos entre sus colaboradores.

Se deben realizar las evaluaciones de competencias para definir necesidades e identificar fortalezas.

Es importante generar espacios de capacitación en temas relacionados al bienestar de los empleados, su crecimiento personal y profesional, en comunicación asertiva y liderazgo.

Se recomienda desarrollar un plan de capacitación para el que el personal se convierta en formador de formadores, personas comprometidas y con facilidad de adaptabilidad al cambio capaz de influenciar en sus compañeros.

Se recomienda crear un sistema de calidad que involucre a directivos y empleados para diseñar una planeación estratégica que tenga en cuenta las necesidades del recurso humano para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos.

En cuanto al tema salarial, los salarios que tiene asignados en el momento la empresa, se encuentran en el rango promedio nacional, por lo cual la propuesta es estudiar la posibilidad de hacer un incremento salarial que supere el promedio a fin de estimular la motivación del trabajador para su permanencia.

Referencias bibliográficas

- Ahmad y Schroeder. (2003). *Desmotivación y bajo compromiso es la implementación de prácticas de recursos humanos*.
- Armas, Y. M., Llanos, M. del P. y Traverso, P. A. (2017). Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales. Universidad ECOTEC. Disponible en:
<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Bedoya Trujillo, A. y Obando Micolta, L. A. (2011). Clima organizacional en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Candelaria, escenario propicio para el alcance de la calidad educativa [Trabajo de Maestría]. Universidad de San Buenaventura. Disponible en:
<https://bibliotecadigital.usb.edu.co/server/api/core/bitstreams/9724730a-838c-420c-aeac-d9d06c0466a5/content>
- Casas, J., Repullo, J. R. y Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Aten Primaria*, 31(8), 527-538
- Copana, P. Y. (2009). Estrategias para mejorar el clima organizacional del personal de hospitales Univalle. Core Global Partners (2019). *¿Qué es la gestión del talento humano?* Bogota.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M. y Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167
- 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).
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=170> Crespo, G.

- (2021). La gestión moderna de recursos humanos. Eudeba. (pp.113- 118). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>
- García, G. M., Escalante, D. M., & Quiroga, S. A. (2007). Importancia Del Clima Laboral En Los Resultados De Una Empresa y La Competitividad. Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- González, J. (2010). Evaluación del clima organizacional de la gestión del proceso de registro de los servicios de Transito Cali.
- Juárez, A. S. (2012). Clima organizacional Clima organizacional. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 307-314. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/pdf/4577/457745495014.pdf>
- López, A. A., y Gonzáles, T. E. (2009). Diagnóstico del clima organizacional y plan de mejoramiento para la empresa de confección vía libre [Trabajo de Grado]. Universidad San Buenaventura. Disponible en:
<https://bibliotecadigital.usb.edu.co/server/api/core/bitstreams/6664dd6e-ebb9-46a6-81bc-14b3defbaae3/content>
- Méndez, C. E. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. *Colección Lecciones de Administración*. Centro Editorial Universidad del Rosario. Disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>
- Monje, C. A. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guíadidáctica.

Universidad Surcolombiana. Disponible en: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Mora, R. J., y Mariscal, R. Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, Edición especial (100).

Disponible en:

<https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/articulo/view/1307/123>

Ospina & Miller (2018). *Modelo organizacional*. PERU. Porter, C. (1991). *Desarrollo y crecimiento en las empresas*.

Quecedo, R. y Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa *Revista de Psicodidáctica*, 1(14), 5-39

Ramos Moreno, D. C. (2012). El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje [Monografía de grado]. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.

Disponible en:

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf?sequence=1>

Sánchez, J. P. y Castillo, C. A. (2018). Plan de mejoramiento para el clima organizacional en la Empresa Sánchez Ingeniería Proyectos y Construcciones S.A.S. [Trabajo de

Especialización]. Universidad La Gran Colombia. Disponible en:

https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/3976/Mejoramiento_organizacional_Empresa_construcciones.pdf?sequence=1

Salgado, J. F., Remeseiro, C., y Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral

en una PYME. *Psicothema*, 8(2), 329-335. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/pdf/727/72780208.pdf>

Soberanes, R. T., y de la Fuente Islas, A. H. (diciembre de 2009). El clima y el compromiso

organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión*

Organizacional, 5(9), 120-127. Disponible en:

https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_GestEmp/lucia_sob/2.pdf

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Escala de respuestas aplicable para todas las preguntas</i>	27
Tabla 2 <i>Programa de Compensación e incentivos Constructora G&H SAS</i>	52

Lista de Figuras

Figura 1 ¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?	28
Figura 2 Considera que está capacitado para el desempeño de su labor de manera segura	29
Figura 3 La compañía le proporciona todos los beneficios que indica la ley	30
Figura 4 La compañía cumple a tiempo con el pago de su salario y la información que aparece en el desprendible de pagos es clara.....	31
Figura 5 ¿La compañía le proporciona al equipo de trabajo herramientas, elementos de protección personal, etc, para el adecuado desempeño de su labor.....	32
Figura 6 Califique la apertura de la jefatura para transmitirles inquietudes y problemas laborales y encontrar soluciones	33
Figura 7 Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa	34
Figura 8 ¿Su jefe (director) es una persona justa, da instrucciones y toma decisiones	35
Figura 9 ¿En qué grado usted ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?	36
Figura 10 Califique el nivel de respeto por parte del cliente a quien usted brinda su servicio.....	37
Figura 11 Califique el nivel de respeto por parte de los jefes a quien usted responde	38

Figura 12 ¿Su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?	39
Figura 13 Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar	40
Figura 14 ¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida.....	41
Figura 15 Califique las relaciones con sus compañeros de trabajo	42
Figura 16 ¿Cómo califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de la empresa?.....	43
Figura 17 ¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?	44
Figura 18 ¿Cómo se siente usted con el salario que recibe?	45
Figura 19 ¿El tiempo del turno es suficiente para realizar el trabajo asignado?	46
Figura 20 ¿Con qué frecuencia es revisado/monitoreado su trabajo en esta empresa?	47
Figura 21 ¿Con qué frecuencia conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo?	48
Figura 22 ¿Cómo se siente por la forma como su jefe controla actualmente el trabajo que usted realiza?	49

Figura 23 Para que la empresa funcione correctamente y sea eficiente, ¿con qué frecuencia cree usted que debe ser controlado su trabajo?

..... 50

Figura 24 En general, ¿cuál es su calificación para la compañía?

..... 51

Anexos

























Anexo A. Encuesta aplicada

Evaluación de Satisfacción del Clima Laboral Constructora G&H SAS

Por favor consteste confidencialmente las siguientes preguntas calificándolas del 1 al 5 (1 es la calificación mínima y 5 es la calificación máxima).

Fecha 17/11/2022							
Califique las siguientes afirmaciones de acuerdo con su percepción:		1	2	3	4	5	
1	¿Como califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?	1	2	3	4	5	
2	Considera que está capacitado para el desempeño de su labor de manera segura	1	2	3	4	5	
3	La compañía le proporciona todos los beneficios que indica la ley	1	2	3	4	5	
4	La compañía cumple a tiempo con el pago de su salario y La información que aparece en el desprendible de pagos es clara	1	2	3	4	5	
5	La compañía le proporciona equipo de trabajo, herramientas, elementos de protección personal, etc para el adecuado desempeño	1	2	3	4	5	
6	Califique la apertura de la jefatura para transmitirles inquietudes y problemas laborales y encontrar soluciones	1	2	3	4	5	
7	Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa	1	2	3	4	5	
8	¿Su jefe (director) es una persona justa, da instrucciones y toma decisiones?	1	2	3	4	5	
9	¿En qué grado usted ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?	1	2	3	4	5	
10	Nivel de respeto por parte del cliente a quien usted brinda su servicio	1	2	3	4	5	
11	Nivel de respeto por parte de los jefes a quien usted responde	1	2	3	4	5	
12	¿Su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?	1	2	3	4	5	
13	Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que	1	2	3	4	5	
14	¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida?	1	2	3	4	5	
15	Califique las relaciones con sus compañeros de trabajo	1	2	3	4	5	
16	¿Cómo califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de la empresa?	1	2	3	4	5	
17	¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?	1	2	3	4	5	
18	¿Cómo se siente usted con el salario que recibe?	1	2	3	4	5	
19	¿El tiempo del turno es suficiente para realizar el trabajo asignado?	1	2	3	4	5	
20	¿Con qué frecuencia es revisado/monitoreado su trabajo en esta empresa?	1	2	3	4	5	
21	¿Con qué frecuencia conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo?	1	2	3	4	5	
22	¿Cómo se siente por la forma como su jefe controla actualmente el trabajo que usted realiza?	1	2	3	4	5	
23	Para que la empresa funcione correctamente y sea eficiente, ¿con qué frecuencia cree usted que debe ser controlado su trabajo?	1	2	3	4	5	
24	En general, ¿cuál es su calificación para la compañía?	1	2	3	4	5	

Anexo B. Compilación de resultados

Evaluación de Satisfacción del Clima Laboral Constructora G&H SAS					Compilación de resultados para la empresa																													
Por favor conteste confidencialmente las siguientes preguntas calificándolas del 1 al 5 (1 es la calificación mínima y 5 es la calificación máxima). Fecha: <input type="text" value="17/01/2022"/>    Califiquelas siguientes afirmaciones de acuerdo con su percepción: 1 2 3 4 5					Respuestas de los 25 empleados - # Empleado																													
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Promedio	
1	¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?	1	2	3	4	5	3	2	4	2	3	4	3	4	2	3	2	4	3	2	2	3	3	4	4	3	2	3	3	4	4	3		
2	Considera que está capacitado para el desempeño de su labor de manera segura	1	2	3	4	5	4	5	3	5	5	3	3	4	4	3	5	3	5	4	4	3	3	5	2	3	4	5	5	4	3	4		
3	La compañía le proporciona todos los beneficios que indica la ley	1	2	3	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5		
4	La compañía cumple a tiempo con el pago de su salario y La Información que aparece en el desprendible de pagos es clara	1	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5		
5	La compañía le proporciona equipo de trabajo, herramientas, elementos de protección personal, etc para el adecuado desempeño de su labor	1	2	3	4	5	4	3	3	3	3	5	3	5	4	4	5	3	3	3	3	2	3	3	3	4	5	3	3	4	4	4		
6	¿Cada vez que se le solicita ayuda o se le pide que realice una tarea, se genera inquietud y	1	2	3	4	5	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	2	4	3	
7	Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa	1	2	3	4	5	2	1	2	1	1	2	3	3	2	2	3	4	2	2	3	2	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3		
8	¿Su jefe (director) es una persona justa, da instrucciones y toma decisiones?	1	2	3	4	5	3	1	2	1	1	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3		
9	¿En qué grado usted ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?	1	2	3	4	5	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	4	2	3	3	3	4	5	3	2	4	3	2	3	5	3		
10	Nivel de respeto por parte del cliente a quien usted brinda su servicio	1	2	3	4	5	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	5	2	3	3	3	5	5	3	2	5	3	1	4	4	3		
11	Nivel de respeto por parte de los jefes a quien usted responde	1	2	3	4	5	2	3	1	3	4	2	3	1	2	2	3	4	1	4	3	4	4	1	3	2	2	3	1	4	3	3		
12	¿Su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?	1	2	3	4	5	3	4	3	4	4	3	3	2	3	2	3	3	2	5	3	5	4	3	3	2	3	3	3	5	3	3		
13	Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar	1	2	3	4	5	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	5	2	5	3	3	2	4	3	2	4	3	2	5	4	3		
14	¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida?	1	2	3	4	5	2	3	4	4	4	2	3	2	3	2	3	5	2	5	3	5	5	5	3	2	5	3	1	5	5	4		
15	Califique las relaciones con sus compañeros de trabajo	1	2	3	4	5	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	5	2	5	3	4	5	2	5	2	3	3	1	4	5	3		
16	¿Cómo califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de la empresa?	1	2	3	4	5	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	5	3	4	5	5	3	3	5	3	4	5	5	4		
17	¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?	1	2	3	4	5	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	1	2	2	3	3	2	3	3	2			
18	¿Cómo se siente usted con el salario que recibe?	1	2	3	4	5	2	5	4	5	5	2	3	2	2	2	3	5	2	4	3	4	5	5	3	2	5	3	3	5	3	4		
19	En general, ¿cuál es su calificación para la compañía?	1	2	3	4	5	2	3	1	3	3	2	3	2	2	2	3	1	2	1	3	1	4	1	4	2	3	3	4	3	2	2		
20	¿Con qué frecuencia es revisado/monitoreado su trabajo en esta empresa?	1	2	3	4	5	2	3	1	3	3	2	3	2	2	2	3	1	2	1	3	1	4	1	4	2	3	3	4	3	2	2		
21	¿Con qué frecuencia conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo?	1	2	3	4	5	3	4	3	3	3	3	3	4	5	3	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	3	5	4	3	4		
22	¿Cómo se siente por la forma como su jefe controla actualmente el trabajo que usted realiza?	1	2	3	4	5	2	4	5	5	4	2	3	2	2	2	3	4	5	4	3	4	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3		
23	Para que la empresa funcione correctamente y sea eficiente, ¿con qué	1	2	3	4	5																												

