

**Análisis del clima organizacional de la Cooperativa de Transportes Cootransvilla LTDA  
del municipio de La Mesa Cundinamarca**

Juan Nicolás Peña Rodríguez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

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

Programa de Administración de empresas

2022

**Análisis del clima organizacional de la Cooperativa de Transportes Cootransvilla LTDA  
del municipio de La Mesa Cundinamarca**

Juan Nicolás Peña Rodríguez

Proyecto de grado para optar al título de Administración De Empresas

Directora

Lida Rodríguez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

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

Programa de Administración de empresas

2022

## **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado:

A mi madre, María Elvia Rodríguez Méndez, quien pese a tantos años de sufrimiento por tener a su único hijo preso y en espera por el día en que recobre mi libertad, continúa creyendo en mis capacidades y en quien soy, apoyando siempre mi sueño de ser un profesional y de demostrar que se puede ser ejemplo aun estando en un lugar como este.

A mi esposa, Heidy Tatiana Velásquez Torres, por permanecer, por inspirarme y brindarme todo su apoyo, que se convirtió en el mejor lenguaje de amor que he podido conocer. A mi hijo, Samuel Peña Velásquez, mi inspiración, la motivación más grande para salir adelante y luchar, porque quiero modelarle lo que significa esforzarse y salir adelante pese a las adversidades; los sueños no conocen las barreras, porque no tienen límites.

## **Agradecimientos**

Doy gracias primeramente a Dios, por darme la fuerza y la entereza para seguir adelante con este proyecto de vida que muchas veces quise abandonar.

Agradezco al INPEC (Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario) por su apoyo tanto económico como moral, para que yo lograra subir este peldaño lleno de dificultades, pero ahora lleno de satisfacción.

A los funcionarios del Área de tratamiento y desarrollo del CPMS de La Mesa Cundinamarca, especialmente a la Profesora Ruth Mary Lozada y a la Dragoneante Sofia Camargo, al director, Dr. Alirio Pinto Valero, al Inspector Carlos Castañeda y al personal de Vigilancia y custodia, quienes de una manera u otra aportaron al desarrollo y culminación de este proyecto.

Darle infinitas gracias al profesor Raúl Méndez Pinzón, mi hermano en la cárcel, por cada uno de sus aportes, por ser quien me motivo siempre a no rendirme y me impulsó a seguir mi sueño mostrándome el camino correcto para llegar a ellos, por cambiar mi modo de ver la vida y apoyarme y escucharme en los momentos en los que más necesitaba de un buen consejo por ayudarme a tener sueños y a pensar que si se pueden cumplir.

## Resumen

El clima organizacional, según Elton Mayo lo define, es “La atmosfera”, “El ambiente” o “clima laboral” al interior de una organización, que son determinados por la percepción que tiene cada colaborador de su entorno laboral, que, si bien puede considerarse subjetiva, se deriva de las variables propias de la constitución estatutaria y las políticas institucionales aplicadas o no por las directivas de dicha organización.

Sobre esta base, se plantea el estudio y análisis investigativo de la empresa de transporte Cootransvilla Ltda, del Municipio de La Mesa Cundinamarca, con el fin de determinar si existen o no falencias de Clima Organizacional al interior de esta, para plantear así, las propuestas de mejora y, si es necesario, las rutas de acción en aras de generar el bienestar de las directivas, todos los colaboradores y los usuarios de los servicios prestados por la Cooperativa.

**Palabras clave:** Clima Organizacional, condiciones laborales, comunicación, manejo, percepción, ambiente laboral.

## **Abstract**

The organizational climate, according to Elton Mayo defines it, is "The atmosphere", "The environment" or "work climate" within an organization, which are determined by the perception that each collaborator has of their work environment, which, although It can be considered subjective, it is derived from the variables of the statutory constitution and the institutional policies applied or not by the directives of said organization.

On this basis, the study and investigative analysis of the transport company Cootransvilla Ltda, of the Municipality of La Mesa Cundinamarca, is proposed, in order to determine whether or not there are shortcomings in Organizational Climate within it, in order to propose the proposals. of improvement and, if necessary, the routes of action in order to generate the well-being of the directives, all the collaborators and the users of the services provided by the Cooperative.

**Keywords:** Organizational Climate, working conditions, communication, management, perception, work environment.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	10
Antecedentes del problema .....	12
Planteamiento del problema.....	16
Formulación del problema .....	17
Justificación .....	18
Objetivos .....	20
Marco teórico .....	21
Marco legal .....	26
Metodología .....	31
Resultados .....	34
Discusión .....	35
Conclusiones .....	37
Recomendaciones .....	41
Referencias.....	43
Anexos .....	47

### Lista de tablas

Tabla 1 Autores y teorías importantes del clima organizacional.....	24
Tabla 2 Referente legal .....	26
Tabla 3 Formulación plan de mejora .....	51

### Lista de figuras

Figura 1 Diagrama de barras generalizado .....	55
Figura 2 Conformidad con la dirección de la empresa cootransvilla Ltda.....	57
Figura 3 Interés de las directivas por el bienestar y éxito .....	57
Figura 4 Comunicación con las directivas de cootransvilla Ltda .....	58
Figura 5 Relaciones interpersonales de cootransvilla Ltda.....	58
Figura 6 Existencia de espíritu colaborador entre los empleados de cootransvilla Ltda .....	59
Figura 7 Hay inconvenientes entre los empleados de cootransvilla Ltda .....	59
Figura 8 Remuneración de cootransvilla Ltda .....	60
Figura 9 Incentivos económicos .....	60
Figura 10 Menciones y reconocimientos .....	61
Figura 11 Capacitación .....	61
Figura 12 Cootransvilla Ltda propicia espacios de integración familiar .....	62
Figura 13 Opiniones de los empleados .....	62
Figura 14 Diagrama de enfoques .....	63
Figura 15 Análisis de preguntas .....	64

**Tabla de anexos**

Anexo 1 Encuesta .....	47
Anexo 2 Plan de mejora .....	51

## Introducción

La cooperativa (cootransvilla Ltda) es una empresa fundada el 16 de Marzo de 1979, en el Municipio de La Mesa Cundinamarca, por emprendedores que vieron la imperiosa necesidad de remplazar el transporte animal y brindar la innovadora opción, para ese momento, de movilizar a los habitantes del Municipio, inicialmente, de las veredas al casco urbano y viceversa, logrando, además, abrir rutas intermunicipales que permitieran impulsar la economía de la región y facilitar la movilización de las personas circundantes a la cabecera municipal.

En la actualidad, cootransvilla Ltda tiene rutas a nivel nacional y se consolida como la empresa de transporte público más importante de la provincia del Tequendama, contando con un parque automotor de 140 vehículos, pertenecientes a 88 socios además de 15 empleados administrativos y aproximadamente 50 empleos indirectos a conductores de relevo, que la posicionan también como una de las empresas que genera más empleo en la actualidad. Considerando el crecimiento, pero lento desarrollo de la empresa cobra relevancia analizar al interior de la misma el clima laboral, base y fundamento de una organización exitosa.

Teniendo en cuenta que Cootransvilla Ltda es una empresa con 43 años de existencia, esto hace evidente que su crecimiento y proyección ha sido lento y que apenas hasta ahora da muestras de avance con la apertura de rutas interdepartamentales que, si bien se convierten en la muestra de un importante paso en aras del progreso, también nos deja ver que durante casi 4 décadas no hubo una progresión ni proyección que hiciera que para este momento Cootransvilla Ltda estuviera consolidada y establecida de forma más integral, lo que genera la pregunta acerca de ¿Cuál ha sido hasta hoy el estado del clima organizacional de la empresa que no ha permitido un desarrollo constante y un crecimiento continuo en todas y cada una de las áreas que la componen?; esto con el fin de plantear estrategias que permitan la elaboración de un plan

estratégico que pueda impulsar y consolidar estructural y organizacionalmente la empresa de forma integral.

Para ello se hará un análisis del clima organizacional desde la base, esto es, conociendo la percepción que cada uno de los empleados tiene acerca de la empresa, la estructura organizacional, las relaciones interpersonales y las oportunidades que tienen de ascender al interior de ella, para así determinar las falencias existentes y con base en ellas, los planes de mejora que permitan la consolidación de Cootransvilla Ltda como una empresa de transporte seria, estructurada y sobre todo, enfocada en el bienestar de todos sus colaboradores, lo que se verá reflejado no solo en ellos, sus familias y la empresa sino en la satisfacción de sus usuarios.

### **Antecedentes del problema**

Con el paso del tiempo, el concepto de Clima Organizacional ha venido variando según lo percibe cada uno de los autores que han escrito, profundizado e investigado acerca de este, logrando que se posicione como uno de los factores más importantes dentro de las políticas internas de toda organización, que descubre la importancia de generar un clima laboral que otorgue condiciones óptimas para el desarrollo de las funciones de cada uno de los colaboradores y propicie espacios y ambientes saludables que se convierten en el eje principal para mejorar la productividad de toda la organización.

De acuerdo con esto, citamos a continuación lo que algunos autores concluyen acerca del concepto de Clima Organizacional:

Según Brunet (1987) “considera que el Clima Organizacional es un fenómeno circular en el que los empleados perciben lo que ocurre en la organización de acuerdo a sus propias características personales, y los resultados vienen a confirmar dichas percepciones” (p. 14).

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.

Brunet (1987) la investigación del clima organizacional a través de cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas: una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios

comparativos). Un análisis de los efectos del clima organizacional en una empresa en particular (estudios longitudinales) (García, 2009, p. 48).

Según Sudarsky (1977), el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

Por su parte, Likert y Gibson (1986) plantean que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

Con base en estudios de investigación realizados por García (2009) quien afirma que El clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización y de igual forma se exponen las diferentes herramientas que se pueden emplear para su medición y diagnóstico y que consideran numerosas variables que giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas empresariales, para esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo; y su incidencia en los cambios organizacionales, consultamos acerca de otros procesos investigativos relacionados con la aplicación de las estrategias para lograr un positivo clima organizacional, lo que nos remonta a la búsqueda de estudios similares y nos permite realizar un análisis desde los siguientes textos:

En la propuesta de mejora para el clima organizacional en la Compañía de Transporte Chiclaya, Dávila y Núñez (2017) aplicaron la metodología cuantitativa a partir del modelo de encuesta aplicada por Litwin y Stringer; y se evidencia que existen dificultades en la relación entre colaboradores tales como; la falta de comunicación y confianza, desde los directivos hacia los subordinados, debido a que los directivos no brindan motivación, desde la investigación se hace la propuesta de desarrollar nuevos desafíos para estimular a los empleados, en la mejora del clima organización.

De forma complementaria se cita el estudio de Pretel (2019) que tuvo como objetivo general describir el clima organizacional de la empresa de Transportes Turismo Vásquez asociados S. R. L. La metodología aplicada fue cualitativa, y la técnica de recolección de información fue la encuesta, específicamente la “SPC-CL”, de la Ps conformada por 50 ítems agrupados en cinco dimensiones; En esta, el autor identifica que los trabajadores de la empresa de transportes se sienten conformes con las oportunidades de autorrealización y ven como favorable el involucramiento laboral, la supervisión y la comunicación a su vez, Pretel ve la necesidad de que se incida en la percepción positiva del trabajo y esto a su vez, conlleve a una mayor motivación y productividad de la organización.

Y por último la investigación de Cabrera y García (2017) estableció el objetivo de comparar el clima organizacional en las empresas de transporte urbano Cotum S.A y Madariaga S. A. “La metodología implementada fue cuantitativa, y se fundamentó en la aplicación de la encuesta propuesta en el modelo de las dimensiones de clima organizacional establecido por Likert” (p. 13). Esta investigación dio como resultado que los trabajadores de la empresa Cotum S.A. tienen una mejor percepción del clima organizacional en comparación con Madariaga S.A. concretamente con la remuneración, comunicación relaciones y ascensos que conllevan al

incremento del compromiso, productividad y reducir la deserción. En cuanto a las relaciones laborales Cabrera y García (2017), resaltan que en la empresa Madariaga S.A. la relación es compleja porque los directivos no brindan un trato adecuado y respetuoso a los colaboradores que dirigen.

En contexto, como se pudo observar anteriormente, los estudios realizados se enfocan en el análisis del Clima Organizacional al interior de empresas prestadoras de servicio de transporte, de igual manera lo que busca esta investigación es hallar las respectivas falencias para corregirlas, en busca de mejorar el ambiente laboral de forma integral con los colaboradores de cootransvilla Ltda.

## **Planteamiento del problema**

El Municipio de La Mesa Cundinamarca, fundada el 12 de marzo de 1777, se encuentra ubicado al Sur-Occidente de la capital a 1 hora y media de la misma. Con una población de aproximadamente 40.000 habitantes, la villa de La Mesa de Juan Diaz, cabecera de la provincia del Tequendama fundamenta su economía principalmente en el turismo y otras actividades, entre las que se encuentra la producción de mango y maracuyá.

Sin embargo, a un grupo de emprendedores, viendo la necesidad que había de movilizar a los habitantes de las zonas veredales y transportar sus productos, labor que para ese momento se hacía a lomo de mula, fundaron el 16 de Marzo de 1979 la Cooperativa de Transportes de la villa de La Mesa “cootransvilla Ltda”, empresa que además de favorecer el transporte y la movilidad del campesino y sus productos, y de cada uno de los habitantes del casco urbano, contribuye actualmente en el desarrollo económico y empresarial del municipio y sus alrededores, consolidándose como la empresa de transporte local más importante de la región, con rutas recientemente abiertas a nivel interdepartamental.

En sus inicios, Cootransvilla Ltda se limitó a brindar el servicio de transporte público sin políticas de atención al cliente claras, que le entregara a sus asociados herramientas que los capacitaran para ofrecer a sus usuarios la atención correcta, respetuosa y de calidad que consolidara una imagen corporativa fundamentada en el bienestar del cliente, donde sea este último posicionado como el elemento más importante en esta relación de oferta y demanda de servicio, priorizando la satisfacción del mismo, sino que consistía en un beneficio recíproco que no transcendía en un impacto que le generara al usuario el “deseo” de usar esta empresa como medio de transporte, teniendo en cuenta que para entonces era la única en su gremio, lo que ponía al usuario en una posición de desventaja con relación al prestador de servicio.

Este panorama no ha cambiado mucho en la actualidad, evidenciando lo que podemos considerar como la raíz del problema, fundamentado en la falta de incentivos tanto económicos como sociales no remunerados que reconozcan y muestren los logros de sus asociados y la impartición y capacitación de políticas empresariales que consoliden la identidad corporativa y el sentido de pertenencia en cada uno de los socios y empleados de la cooperativa, convirtiéndolos en pilares fundamentales para el éxito y desarrollo de la empresa.

**Formulación del problema** ¿Cuál es en la actualidad, el estado del clima organizacional en la cooperativa de transporte de la villa de La Mesa “cootransvilla Ltda” de La Mesa Cundinamarca?

## **Justificación**

En la actualidad, toda empresa, compañía u organización empresarial, tiene dentro de sus prioridades darle la relevancia correspondiente y la importancia que requiere propiciar y consolidar de manera positiva, una influencia en las relaciones interpersonales, la operatividad, productividad y sentido de pertenencia de sus colaboradores, que se traduzcan en bienestar, no solo económico sino emocional y psicológico para cada uno de ellos y otros miembros de la compañía al interior de esta, incluidos los directivos y/o dueños de la misma.

En La Mesa Cundinamarca, un municipio cabecera de provincia y que se encuentra en pleno crecimiento a nivel comercial y empresarial, existe una cooperativa de transporte público que presta su servicio desde 1979 y que ha venido creciendo como empresa; Cootransvilla Ltda es reconocida a nivel regional como una de las empresas más importantes de su gremio, pero que deja ver por medio de sus conductores y su actitud en el desempeño de su labor (ya que estos son la imagen externa de la empresa), la carencia de estímulos e incentivos que produzca en ellos el ánimo y entusiasmo necesario para el desarrollo de sus funciones y que a su vez, se vea reflejada en la excelencia en la prestación del servicio. Esto por otro lado, es producto de la falta de procesos de capacitación y formación en temas específicos de atención al usuario, imagen corporativa, identidad corporativa, fidelización de clientes y otros que fortalezcan también las relaciones interpersonales y permitan un clima organizacional saludable.

Por esta razón, surge la necesidad de realizar este análisis, que permita identificar de manera específica, cada una de las fallas y problemas al interior de la cooperativa, para plantear soluciones directas, enfocadas en ello y logrando la definición de planes de mejoramiento que generen los cambios que permitan un desarrollo integral y de bienestar en todos y cada uno de sus colaboradores; esto a su vez, se reflejará en la satisfacción de sus usuarios, lo que supone un

aumento en la demanda del servicio, apertura de nuevas rutas y derivado de ello, la generación de nuevos y mejores empleos aportando a su comunidad progreso, activación turística y una dinamización de la economía que aporte al mejoramiento en la calidad de vida de los habitantes del municipio y sus alrededores.

## **Objetivos**

### **General**

Determinar las falencias en el clima organizacional al interior de la Cooperativa de Transporte “Villa de La Mesa” cootransvilla Ltda del Municipio de La Mesa Cundinamarca, con el fin de hacer las mejoras correspondientes para la consolidación de la excelencia en la prestación de servicio y el bienestar de todo el grupo de colaboradores tanto administrativos como operativos de la misma.

### **Específicos**

Identificar las falencias que impiden el correcto desarrollo de clima organizacional al interior de cootransvilla Ltda

Determinar los pasos a seguir en la corrección de los errores que se vienen cometiendo y las sugerencias a lugar para la mejora de los mismos.

Proyectar a corto plazo la ruta de acción para consolidar una visión que incluya y priorice el bienestar del empleador, los socios, empleados y usuarios de cootransvilla Ltda propiciando el clima organizacional apto para ello.

Proponer que se desarrolle un plan de capacitación e instrucción al personal de la empresa cootransvilla Ltda en temas específicos que afiancen y unifiquen criterios corporativos que consoliden y fortalezcan el sentido de pertenencia de cada uno de los colaboradores hacia la empresa y el rol que desempeñan dentro de ella.

### **Marco teórico**

El clima organizacional es un factor determinante en la productividad, el rendimiento y la satisfacción de cada uno de los colaboradores en una empresa, que además propicia los ambientes y herramientas de empoderamiento y liderazgo y la mejora en la percepción individual de su entorno laboral. Un excelente clima organizacional es la base para la proyección y el crecimiento tanto del trabajador como de la compañía en todos y cada uno de sus aspectos, cobrando entonces, tal importancia y relevancia el propender por el bienestar de todo el personal, a través de incentivos, motivación, integración y generación de excelentes relaciones interpersonales que se vean reflejadas en el diligente y metódico desarrollo de sus funciones.

La razón de este análisis, que se resume en la pregunta ¿Cuál es en la actualidad, el estado del clima organizacional en la cooperativa de transporte villa de La Mesa “Cootransvilla Ltda”? es determinar cómo lograr la implementación de políticas, estructuras y reglas que garanticen la generación de un clima organizacional saludable.

El origen del clima organizacional parte del concepto de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos ya que las empresas están ligadas a manejar personas, grupos y colectivos.

Como lo manifiesta Arango (2011), Elton Mayo se interesó en estudiar los efectos que podían incidir en las condiciones físicas del trabajo, demostró que, si los empleados son escuchados, considerados en igualdad de condiciones con sus jefes y manejan actitudes colectivas, se puede mejorar la productividad de la organización y a su vez lograr una mejora del clima organizacional.

Méndez (2006) Define el clima organizacional “como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno” (p. 45).

Dessler (1976) menciona la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Es por ello, que su definición se basa en el enfoque objetivo de Forehand y Gilmer, los cuales plantean el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas.

Por otro lado, Halpin y Crofts (1962) describen el clima organizacional como la “opinión” cuyo significado se basa en la percepción que tiene el empleado de su seguridad social y si se satisface el sentimiento de labor cumplida. (García, 2009)

Litwin y Stringer (1968) Estos derivan el clima organizacional, con un enfoque subjetivo, de acuerdo con los anteriormente planteados como la ciencia, valores y motivación.

Likert y Gibson (1986) El clima organizacional se basa en la psicología de las organizaciones, pero Likert evolucionó con la teoría denominada “los sistemas de organización” que permite observar los términos de causa-efecto, la naturaleza de los climas estudiados y sus variables, esto basándose en la percepción que tiene el empleado de acuerdo con el comportamiento que este maneja en la organización.

Álvarez (1995) “Define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante del carácter interpersonal físico y organizacional” (p. 23). Si el colaborador tiene un ambiente laboral agradable este hace que se mejore la creatividad y la productividad de los mismos. (García, 2009).

García y Bedoya (1997) mencionan tres estrategias para medir el clima organizacional que son:

1. Observar el comportamiento y desarrollo de los trabajadores.
2. Hacer entrevistas directas a los trabajadores.
3. Realizar encuestas a todos los trabajadores.

El modelo de cuestionario de Litwin y Stringer, se originó para observar el liderazgo, motivación y conducta de los empleados dentro de una organización; este par de autores desarrolló un cuestionario con el fin de identificar las percepciones subjetivas de cada uno de ellos. El cuestionario consta de 50 ítems, con una escala de rangos que van desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”, propone la existencia de nueve enfoques para medir el clima organizacional de una empresa los cuales son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos, identidad.

Brunet (1987) perfiló la investigación del clima organizacional en dos temas.

1. Estudios comparativos
2. Estudios longitudinales

Likert utiliza una herramienta para medir el clima laboral de acuerdo a instrumentos complementarios como liderazgo, tipo de dirección y estilo de trabajo de grupo los cuales los

clasificó en cuatro grupos: 1) autoritarismo explotador, 2) autoritarismo paternalista, 3) consultivo, 4) participación en grupo.

El modelo de medición de Jhon Sudarsky “Test de clima organizacional (TECLA)”, este profesor de la universidad de los Andes desarrollo en Colombia el instrumento de diagnóstico llamado (TECLA) el cual se fundamenta en la teoría de la motivación hecha por McClelland y Atkinson en donde se trabajó lo relacionado con la afiliación, poder y logro. Este también tuvo en cuenta la conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario este consta de 90 ítems con tipo de respuesta cerrada.

Por otro lado, y con el ánimo de complementar la base teórica que sule de argumentos esta investigación, están las ideas y aportes de algunos autores que de una u otra forma, son afines al contexto de clima organizacional específico que se maneja en este proyecto, por eso, de forma explícita se citan a continuación 3 de los conceptos más cercanos y relacionados directamente al hilo conductor de esta exploración, que como ya se dijo, se convierten en los autores y teorías más relevantes para este proyecto:

**Tabla 1.**

*Autores y teorías importantes del Clima Organizacional*

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Teoría/Descripción</b>
<b>Elton Mayo</b>	1945	Se interesó en estudiar los efectos que podían incidir en las condiciones físicas del trabajo, demostró que, si los empleados son escuchados, considerados en igualdad de condiciones con sus jefes y manejan actitudes colectivas, se puede mejorar la productividad de la organización y a su vez lograr una mejora del clima organizacional.

---

<b>Sudarsky</b>	1977	El clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas (p. 23).
<b>Méndez</b>	2006	“Como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno” (p. 24).

---

Fuente: Elaboración propia del autor

Si bien es cierto, una empresa con un clima organizacional saludable garantiza colaboradores con características de productividad y eficiencia, podemos decir que, de manera recíproca, un empleado, y su comportamiento también determinan la productividad y eficiencia en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa, razón por la que, se concluye que el clima organizacional es el eje para el desarrollo integral de cualquier empresa u organización.

### Marco legal

Teniendo en cuenta y considerando que el objetivo de este análisis es el de lograr la implementación de herramientas que favorezcan el clima organizacional de Cootransvilla Ltda en La Mesa Cundinamarca, se realiza un estudio de las referencias legales que rigen y normatizan este criterio empresarial para obtener un panorama claro desde todos los puntos de vista. Así las cosas, es indispensable conocer lo que la carta magna nos dice, como norma de normas, acerca del trabajo como derecho y en contexto con el tema que nos atañe, que es el clima organizacional:

**Tabla 2**

*Referente legal*

<b>NORMA</b>	<b>ART-CAP</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Constitución política de Colombia</b>	Artículo 25	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.
<b>Código sustantivo del trabajo</b>	Artículo 10	Todos los trabajadores son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, en consecuencia, queda abolido cualquier tipo de distinción por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, el género o sexo salvo las excepciones establecidas por la ley
<b>Ley 100 de 1993</b>	Capitulo 2º artículo 6	La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que

---

menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

1. Garantizar las prestaciones económicas y de salud a quienes tienen una relación laboral o capacidad económica suficiente para afiliarse al sistema.

2. Garantizar la prestación de los servicios sociales complementarios en los términos de la presente Ley.

3. Garantizar la ampliación de cobertura hasta lograr que toda la población acceda al sistema, mediante mecanismos que, en desarrollo del principio constitucional de solidaridad, permitan que sectores sin la capacidad económica suficiente como campesinos, indígenas y trabajadores independientes, artistas, deportistas, madres comunitarias, accedan al sistema y al otorgamiento de las prestaciones en forma integral.

El Sistema de Seguridad Social Integral está instituido para unificar la normatividad y la planeación de la seguridad social, así como para coordinar a las entidades prestatarias de las mismas, para obtener las finalidades propuestas en la presente Ley.

---

**Ley 909 de  
2004**

Artículo 1

Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. En su artículo 1 tiene como objetivo La presente ley la regulación del sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública.

Quienes prestan servicios personales remunerados, con vinculación legal y reglamentaria, en los organismos y entidades de la administración pública, conforman la función

---

---

		pública. En desarrollo de sus funciones y en el cumplimiento de sus diferentes cometidos, la función pública asegurará la atención y satisfacción de los intereses generales de la comunidad.
<b>Ley 1010 de 2006</b>	Artículo 1°	Adopta medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo, en su artículo 1°, tiene como objetivo definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública. Son bienes jurídicos protegidos por la presente ley: el trabajo en condiciones dignas y justas, la libertad, la intimidad, la honra y la salud mental de los trabajadores, empleados, la armonía entre quienes comparten un mismo ambiente laboral y el buen ambiente en la empresa
<b>Decreto 1567 de 2005</b>	Artículo 2° del capítulo 1°	Por el cual se crean (sic) el sistema nacional de capacitación y el sistema y que tienen como disposiciones generales en su artículo 2° del capítulo 1° 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.
<b>Decreto 1599 de 2005</b>		En el cual adopta el Modelo estándar de control interno para el estado colombiano MECI, el cual determina las

---

---

<b>derogado por el artículo 5º decreto nacional 943 de 2014</b>	<p>generalidades y la estructura necesaria para establecer, documentar, implementar y mantener el Sistema de Control interno en las entidades y agentes obligados conforme al artículo 5º de la Ley 87 de 1993.</p> <p>El Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005 es parte integrante del presente decreto. con principios de autocontrol, autorregulación, autogestión y con objetivos de control de cumplimiento, estratégico, de ejecución, de evaluación de información y de estructura.</p>
<b>Decreto 612 de 2018</b>	<p>Por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del estado,</p>
<b>Sentencia T-174 de 1997</b>	<p>La cual establece el derecho al trabajo en condiciones dignas y justas preservando la normativa constitucional donde quien aporta su esfuerzo a cambio de la remuneración es un ser humano, que constituye finalidad y propósito de la organización y jamás un medio ni instrumento para alcanzar otros fines sean ellos particulares o públicos.</p>
<b>Resolución 0002646 de 2018</b>	<p>Por el cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgos psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen para las patologías causadas por el estrés ocupacional.</p>

---

Fuente: Elaboración propia del autor

Para concluir sobre la base de este soporte legal, se construye el concepto de clima organizacional y se lleva a la práctica, con políticas claras y normas que garanticen la implementación y el goce de ambientes y relaciones interpersonales saludables.

## **Metodología**

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 Cootransvilla Ltda 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 medición numérico y estadístico que provea datos específicos acerca de la percepción individual de cada uno de los empleados de Cootransvilla Ltda, considerando como punto de partida, la normatividad y la legislación nacional 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 5 opciones de respuesta, diseñado por el autor de este proyecto, específicamente para obtener una visión clara y real de la percepción del clima laboral que tienen los colaboradores de Cootransvilla Ltda. Esta encuesta se realizará de forma manual y personal a 100 empleados de la Cooperativa, en formato impreso y diligenciado por ellos mismos.

Los datos, objeto de estudio, arrojados por dicha encuesta, serán los obtenidos con la información suministrada por los 100 colaboradores encuestados, entre los 88 socios y los 15 empleados, operativos y administrativos tanto en cargos directos como indirectos, con un enfoque interdisciplinario que comprende aspectos relevantes de dirección y administración,

relaciones interpersonales, motivación e incentivos y satisfacción y percepción del ambiente laboral al interior de “Cootransvilla Ltda”.

La cooperativa Cootransvilla Ltda, de La Mesa Cundinamarca cuenta con 153 empleados en general, los cuales se distribuyen en 15 empleados administrativos, 88 socios y 50 colaboradores adheridos a la empresa de forma indirecta. El rango de edad de aquellos colaboradores encuestados está entre los 24 y los 70 años, la mayoría de ellos residentes en el municipio de La Mesa, tanto en el casco urbano como en zona rural, y otros en municipios aledaños, dentro de la región del Tequendama, con niveles de escolaridad variados, que van desde 5° de primaria y bachillerato en el área operativa, hasta técnicos, tecnólogos y profesionales en el área administrativa. Con relación al género, en Cootransvilla Ltda. trabajan 5 mujeres en el área administrativa, quienes representan solo un 3.06% en contraste con el 96.94% que corresponde a 10 hombres. En cuanto a los cargos operativos, trabajan 138 hombres, divididos en todos los campos propios de esta área, tales como, conductores, despachadores, taquilleros, relevantes y otros.

El cuestionario de 12 preguntas será totalmente diligenciado por cada uno de los encuestados y será entregado impreso en hojas, de forma directa a cada uno de ellos, con una escala de 5 posibilidades que van desde “Nunca” hasta “Siempre” brindando datos específicos para el desarrollo de este proyecto. Esta encuesta, usada como técnica de recolección de la información requerida y análisis de la misma, permite la obtención de la muestra y posterior gráfica y tabulación de las respuestas, con lo que se podrá evidenciar claramente el estado actual del clima organizacional al interior de “Cootransvilla Ltda” y las problemáticas (si las hubiere) para determinar acciones de mejora que aporten al crecimiento de la empresa, siempre desde la base de un clima organizacional saludable.

Los elementos necesarios para el desarrollo de esta encuesta son: 1 computador que servirá para recoger la información obtenida y plasmarla en los gráficos producto de la tabulación, encuestas voluntarias teniendo en cuenta que como ponente de este proyecto me encuentro privado de la libertad se hace indispensable tener la colaboración de personal externo que realice la movilización y aplicación de la encuesta, para poder obtener datos reales por medio de esta. Las preguntas se referencian en el anexo 1.

## Resultados

En la encuesta de 12 preguntas, realizada a 100 empleados de Cootransvilla Ltda y dividida en 4 segmentos iguales, cada uno de ellos con un enfoque diferente que busca analizar 4 áreas con información específica para obtener un panorama completo acerca de la percepción individual de los encuestados acerca del clima organizacional de la empresa, logrando abarcar de forma concreta todo el concepto relacionado con este al interior de la misma. Cada grupo de preguntas y sus respectivos enfoques están divididos así en el cuestionario:

De la pregunta 1 a la 3, se pretende conocer la percepción de los encuestados acerca del concepto que tienen sobre la dirección y administración de la empresa, manejo de la misma y su autopercepción con relación a su entorno laboral.

De la pregunta 4 a la 6, hay un enfoque que concierne directamente a las relaciones interpersonales, lo que permite ampliar el contexto en el que cada uno de los encuestados se posiciona al interior de la empresa y como se ubica con relación a sus pares.

De la pregunta 7 a la 9, el cuestionario busca comprender y contextualizar el estado emocional y la proactividad del empleado con relación a sus funciones, partiendo de la base de la motivación, el reconocimiento y los incentivos que le brinde la empresa para impulsar y motivar la excelencia en el desarrollo de sus funciones.

De la pregunta 10 a la 12, el cuestionario busca obtener un panorama más completo acerca de cómo se percibe el empleado dentro de la empresa y con relación a el mismo, sus pares, sus superiores y las funciones realizadas por él, analizando su sentido de pertenencia, liderazgo e identidad corporativa.

## Discusión

El fundamento teórico que da origen al contexto de la investigación en la que se encuentra inmersa la empresa de transportes Cootransvilla por cuenta de este proyecto, encuentra su origen en las teorías sobre clima organizacional expuestas por Elton Mayo, quien con su argumentación textual acerca de este concepto, termina convirtiéndose en una directriz, no solo teórica y filosóficamente, sino vivencial, ya que cada una de sus tesis, en sí mismas aplicables, permiten corroborar sobre la base de los resultados la efectividad en la aplicación de estos principios.

En un contexto biográfico, entre muchos escritos acerca de las teorías de Mayo, se cita la siguiente:

Elton Mayo, motivado por la preocupación que le genera la productividad y en consecuencia la consideración del elemento humano como variable también a incluir y comprender; en el desarrollo de los experimentos de Hawthorne, a partir de los años 20, generó un debate importante sobre la influencia de los aspectos psicosociales en la organización, y apareciendo temáticas de investigación claramente vinculadas con el comportamiento organizativo, como la comunicación grupal, la presión grupal, la motivación o el liderazgo, entre otras.

Mayo y su equipo llamaron la atención sobre una nueva teoría de la motivación, opuesta a la del Homo economicus de los clásicos: El hombre es motivado no solo por estímulos económicos o salariales, sino por recompensas sociales, simbólicas y no materiales (Samillán, 2021, p. 12).

En resumen, considerar al interior de una organización, no solo las doctrinas netamente económicas, estructurales y empresariales, sino ubicar a los colaboradores como un factor sumamente relevante en lo que a la integralidad de la compañía se refiere, pasa a ser el fundamento más importante a la hora de hacer empresa.

Todo esto nos permitió en el marco de la investigación, dos hallazgos importantes, el primero relacionado directamente con la percepción individual de los colaboradores de Cootransvilla Ltda acerca del clima organizacional, que evidentemente no era la mejor y que quedó expuesta gracias al análisis de los resultados de las encuestas, pues la ausencia de incentivos como principal causante de este problema permite determinar que se hace necesario un modelo de compensación para la empresa. Y, en segundo lugar, pero no menos importante, la apertura de canales de comunicación entre las directivas y sus subalternos para unificar el lenguaje corporativo y así también, los criterios empresariales que direccionen a la organización, sobre la base de la unidad, al éxito en el cumplimiento de sus objetivos. Cabe resaltar que, aunque los encuestados se mostraron escépticos y reacios al desarrollo de la encuesta, una vez supieron que era anónima la hicieron libremente y de forma tranquila, dejando como precedente que iban a ser lo más honesto posible en la forma de responder, pues estaban convencidos de que exponiendo las falencias sería la única forma de corregirlas.

De cara a los resultados evidenciados durante el proceso de investigación, a las circunstancias actuales y al estado del clima organizacional de la empresa, plantean algunas recomendaciones para establecer el plan de mejora. Que se expone en el anexo 2.

## Conclusiones

Partiendo de los resultados de la encuesta realizada a 100 colaboradores de Cootransvilla Ltda, como base para identificar la percepción que tiene cada uno de ellos acerca del clima organizacional, se evidencian algunas falencias al interior de la empresa, que además de desacelerar el avance de la misma, le resta motivación y empeño al desarrollo de las funciones de sus colaboradores, quienes sienten la ausencia de un bienestar concreto y permanente que concluirá en la excelencia en la prestación de sus servicios y por lo tanto, la satisfacción de sus clientes.

Si bien es cierto, la mayoría de los colaboradores considera que las relaciones interpersonales no presentan quiebres que generen preocupación, más allá de pequeños roces, propios de la convivencia y la extensa variedad de formas de pensar, se hace evidente que la ruptura en los canales de comunicación con las directivas, la falta de disposición de las mismas y, en gran medida, la ausencia de políticas institucionales que motiven e incentiven a sus colaboradores y que exalten su labor, ha provocado que el ambiente laboral sufra una fractura que crea una brecha de distanciamiento y una desorientación en la búsqueda del cumplimiento de las metas de la empresa, ya que se cree, equivocadamente, que las mismas son perseguidas por las directivas, pero que no benefician o impactan favorablemente a la totalidad de sus empleados.

Así las cosas, se pueden determinar tres factores primarios, a considerar como aquellos que están afectando el clima organizacional de Cootransvilla Ltda; estos son:

1. La ausencia de canales asertivos de comunicación entre las directivas y sus colaboradores, dentro de lo que podemos ubicar la falta de capacitación al personal y la impartición de políticas claras que logren que estos se vinculen integralmente a la visión

y objetivos de la empresa, para avanzar concatenadamente al cumplimiento de los logros y metas individuales y colectivas dentro de la misma.

2. La carencia de planes de compensación, incentivos, beneficios, higiene y seguridad, cuidado de los empleados y calidad de vida laboral, retribuyendo y reconociendo, no solo los servicios, sino el desempeño de cada uno de los colaboradores de Cootransvilla Ltda. Dicha compensación puede ser financiera (Directa o Indirecta relacionada con salarios, bonificaciones, primas, vacaciones, comisiones etc y/o aquellos pagos adicionales que no pertenecen a los anteriormente mencionados) o no financiera (oportunidades de ascenso, seguridad en el empleo, autonomía laboral, reconocimientos verbales o escritos etc) que le brinden al empleado la seguridad y estabilidad que se requiere en todos los ámbitos laborales para que esto repercuta positivamente en su bienestar y el de su familia, provocando automáticamente amor, responsabilidad y sentido de pertenencia por la empresa y por la función que desempeña al interior de esta.
3. Y por último como efecto residual, se puede notar cómo estos dos “agujeros negros” dentro de la empresa, resultan en una percepción negativa del clima organizacional por cada uno de los empleados, lo que además redundando en una insatisfacción con relación al manejo directivo y a la posición que estos consideran que terminan ocupando en el mapa estructural y jerárquico de Cootransvilla Ltda.

Después de este profundo análisis y el exhaustivo proceso investigativo que permitió, no solo una visión clara acerca de las condiciones de clima organizacional al interior de Cootransvilla Ltda, evidenciando problemáticas específicas y otras derivadas propiamente de la mala percepción que tienen los colaboradores acerca de la administración, sino también, el

descubrimiento de la fractura en las relaciones jefe-empleado por falta de canales de comunicación asertivos, como se acaba de exponer, se puede concluir:

Con respecto al primer objetivo específico, se identificaron al menos 3 falencias que impiden el correcto desarrollo de clima organizacional al interior de Cootransvilla Ltda. que fueron mencionadas anteriormente y que en resumen son:

1. La ausencia de canales asertivos de comunicación.
2. La falta de un modelo de compensación.
3. Una percepción negativa del clima organizacional por parte de la mayoría de los colaboradores.

En cuanto al segundo y tercer objetivo específico, se sugiere elaborar un plan de mejoramiento, que incluya procesos de auto evaluación regulares y la continua retroalimentación acerca del cumplimiento de objetivos y metas planteadas a corto y mediano plazo. Además de la implementación de políticas y procesos específicos de compensación que beneficien y direccionen las rutas para el logro de metas y objetivos de la empresa y determinen los beneficios e incentivos adquiridos por los empleados con el cumplimiento de estos.

Por último, en relación al cuarto objetivo específico se sugiere la capacitación al personal, en temas relacionados con: Servicio al cliente, desempeño laboral, S.S.T, emprendimiento y liderazgo y conceptos empresariales, que aporten en la construcción de un excelente clima organizacional y que busquen el bienestar del empleado, incluyendo la propiciación de canales de comunicación jefe-empleado, que brinden no solo la posibilidad del diálogo sino que le otorgue a este ultimo la oportunidad de que sean tenidas en cuenta sus opiniones y sugerencias en temas en los que consideren, tienen injerencia o hacen parte de lo que determine o afecte su

entorno laboral, incluyendo y priorizando el bienestar del empleador, los socios, empleados y los usuarios de Cootransvilla Ltda.

Teniendo en cuenta, el análisis y los resultados de la investigación, se concluye en términos generales que, aunque la percepción de clima organizacional que tienen de forma individual los colaboradores de Cootransvilla Ltda. no es la mejor, se logra observar con gran complacencia que las relaciones interpersonales manejan un alto grado de empatía que favorece y aporta en la construcción de un ambiente saludable, lo que a su vez, deja expuesto el inconformismo que se tiene directamente con el manejo de políticas y lineamientos que proporcionen satisfacción, motivación y liderazgo, derivados de las propuestas de compensación que obviamente han sido, hasta ahora, un gran ausente dentro de todo el proceso, lo que a groso modo, termina siendo uno de los grandes causantes de la carencia casi absoluta, de un saludable y excelente clima organizacional con todo lo que esto representa en términos empresariales.

Todo esto, aunque trágico desde el punto de vista del crecimiento de la compañía, en todas y cada una de las áreas que la componen, termina convirtiéndose en el punto de partida para la corrección, mejoramiento y redireccionamiento de las políticas institucionales de la cooperativa, logrando consolidar su identidad y el establecimiento de un saludable clima organizacional.

## **Recomendaciones**

Como recomendaciones extra, además de las propuestas ya establecidas, se sugieren otros procesos que permitan mejorar aspectos y áreas importantes dentro de la empresa, en la búsqueda de la nueva y mejor Cootransvilla Ltda. y que se enumeran a continuación:

Mejorar la imagen corporativa: Remodelación de la infraestructura, zonas de despacho vehicular y espacios de atención al usuario.

Unificar criterios de uniformidad de los conductores: Diseño de lineamientos específicos de porte de uniforme, corte de cabello y apariencia física como parte del mejoramiento de la imagen de la empresa, considerando, incluso, el cambio de materiales con los que se han venido confeccionando los uniformes.

Actualización del parque automotor: La renovación gradual de los vehículos adscritos a la empresa y que prestan sus servicios al interior de esta, como parte del proceso de la actualización de su imagen y de la proyección empresarial de Cootransvilla.

Delimitar tiempos de desplazamiento: Determinar el tiempo de duración promedio de cada ruta, garantizando la continuidad y puntualidad en la secuencia de despacho, pero también, de tiempos de recorrido para garantizarle al usuario una periodicidad y certeza del tiempo que tarde el desplazamiento hasta su lugar de destino.

Sistematización de procesos: Invertir en programas que faciliten, regulen, controlen y garanticen no solo la efectividad en los procesos sino también la excelente prestación de todos los servicios prestados por la Cooperativa, como por ejemplo, la sistematización de los tickets de viaje, el control y seguimiento satelital para la seguridad del vehículo y sus

transportados, y como se dijo en el punto anterior, una renovación en la flota vehicular, adquiriendo vehículos nuevos, confortables y seguros.

## Referencias

- Alvarez, H. (1995). Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.
- Arango, J. (2011). Escuela de las Relaciones Humanas en la Administración – Los Trabajos del Elton Mayo . Universidad Nacional de Colombia.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas. <https://corganizaciona1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 25 de 1991 (Colombia)
- Código sustantivo del trabajo [CST]. Art. 10. Ley 1496 de 2011. (Colombia)
- Cabrera, G., & García, M. (2017). Análisis comparativo del clima organizacional entre las empresas de transporte urbano COTUM S.A y MADARIAGA S.A de la ciudad de Arequipa en el año 2016 – 2017. Universidad Católica San Pablo.  
[http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15541/1/CABRERA\\_FARF%C3%81N\\_GRA\\_ANA.pdf](http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15541/1/CABRERA_FARF%C3%81N_GRA_ANA.pdf)
- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos: el capital humano de las Organizaciones. McGraw-Hill.
- Dávila, D. y Núñez, D. (2017). Clima organizacional en los colaboradores de una empresa de transporte chiclayana, basado en el modelo de Litwin y Stringe. Obtenido de Universidad Católica de Santo Toribio. Chiclayo, Perú.

[https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1065/1/TL\\_DavilaGuevaraDoris\\_Nu%c3%bllezChavarryJhefferson.pdf.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1065/1/TL_DavilaGuevaraDoris_Nu%c3%bllezChavarryJhefferson.pdf.pdf)

Decreto 1567 de 1998. Por medio del cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos de los empleados del Estado. 05 de agosto de 1998.

Decreto 612 del 2018. Por medio de cual se fijan las directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las Entidades del Estado. 04 de abril de 2018.

Decreto 1599 de 2005. Por medio del cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano. 20 de mayo de 2005.

Dessler, G. (1976). *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice/Hall internacional.

Garcia, M (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*.

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

García, M., & Bedoya, M. (1997). *Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle*. Universidad del Valle.

Ley 100 de 1993. por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. 23 de diciembre de 1993.

- Ley 909 de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. 23 de septiembre de 2004.
- Ley 1010 DE 2006. Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. 23 de enero de 2006
- Méndez, A (2006). Clima organizacional en Colombia El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Centro Editorial Universidad del Rosario.  
<http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>
- Likert, R. y Gibson, J. (1986) Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. Editorial Trillas.
- García, M (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*(42).  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452009000200004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004)
- Pretel, V. (2019). Clima organizacional de la empresa de transporte turismo Vásquez asociados s.r.l., basado en el modelo cl-spc, 2017. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Facultad de ciencias Empresariales.  
[https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1844/1/TL\\_PretelAlcantaraVictor.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1844/1/TL_PretelAlcantaraVictor.pdf)
- Samillán Chancafe, L.B. (2021). La motivación y el clima laboral: Caso del Consorcio Educativo La Inmaculada E.I.R.L., de Chiclayo. (Tesis de posgrado). Universidad Nacional Pedro Luis Gallo.

[https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/9306/Samill%  
c3%a1n\\_Chancafe\\_Lorena\\_Beatriz.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/9306/Samill%c3%a1n_Chancafe_Lorena_Beatriz.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional*.

Editorial Universitaria de América.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-)

46452009000200004

Resolución 2646 de 2008. Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. 27 de julio de 2008.

## Anexos

### Encuesta

Encuesta conformada por 12 preguntas elaboradas específicamente para lograr información directa acerca de las necesidades y afectaciones del clima organizacional en la empresa Cootransvilla Ltda. El cuestionario fue diseñado por Juan Nicolas Peña Rodríguez, estudiante de Administración De Empresas de la UNAD (Universidad Nacional Abierta y a Distancia) quien se encuentra culminando sus estudios profesionales y un Diplomado en Gerencia de Talento Humano en la misma universidad.

Este cuestionario medirá, no solo desde una perspectiva, sino desde cuatro dimensiones distintas enfocadas cada una de ellas, en áreas diferentes dentro de la empresa tales como:

Dirección y manejo administrativo

Relaciones interpersonales

Incentivos y motivación (compensación)

Percepción del ambiente laboral.

Conteste con una X según corresponda su respuesta. Las preguntas van de siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca.

### **Anexo 1.**

#### *Encuesta*

---

1. ¿Está usted conforme con la manera en que es dirigida la empresa Cootransvilla Ltda?

---

Siempre

Casi siempre

---

A veces  
Casi nunca  
Nunca

---

2. ¿Las directivas de Cootransvilla se interesan por su éxito y bienestar?

Siempre  
Casi siempre  
A veces  
Casi nunca  
Nunca

---

3. ¿Existe plena comunicación entre usted y las directivas de Cootransvilla Ltda?

Siempre  
Casi siempre  
A veces  
Casi nunca  
Nunca

---

4. ¿La relación entre usted y sus compañeros de trabajo es armoniosa?

Siempre  
Casi siempre  
A veces  
Casi nunca  
Nunca

---

5. ¿Existe un espíritu colaborador entre los empleados de Cootransvilla Ltda?

Siempre  
Casi siempre  
A veces  
Casi nunca  
Nunca

---

6. ¿Se presentan riñas, inconvenientes o disgustos entre los trabajadores de Cootransvilla Ltda?

Siempre  
Casi siempre

---

---

A veces

Casi nunca

Nunca

---

**7.** ¿Cree usted que su trabajo al interior de Cootransvilla Ltda está bien remunerado?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

---

**8.** ¿Recibe usted otro tipo de incentivos económicos por sobresalir en su desempeño laboral?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

---

**9.** ¿Sus jefes exaltan los logros obtenidos por usted con relación a las metas de la empresa?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

---

**10.** ¿Cootransvilla Ltda promueve la capacitación que necesita en temas de interés que le ayuden a crecer y mejorar en el cumplimiento de sus metas?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

---

**11.** Cootransvilla Ltda propicia espacios de integración familiar, deportivas y de diversión que incentiven y promuevan las buenas relaciones interpersonales de los empleados y sus familias?

---

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

---

**12.** ¿Se tiene en cuenta su opinión en la generación de propuestas enfocadas en los cambios y mejoras de la empresa?

---

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

---

Fuente: Elaboración propia del autor

## **Ficha Técnica De La Encuesta**

**(Cootransvilla Ltda.)**

**Ámbito:** Empresarial (Interno)

**Universo:** Grupo de empleados (Administrativos y operativos) de la Cooperativa de transportes Cootransvilla Ltda.

**Tamaño de la muestra:**

Diseñada: 153 cuestionarios

Realizada: 100 Cuestionarios

**Punto de muestreo:** Cooperativa de transportes “Cootransvilla Ltda de La Mesa Cundinamarca

**Procedimiento del muestreo:** Cuestionario simple, personalizado, anónimo, sin distinción de género, edad y cargo, aplicado a 100 colaboradores y enfocado en que cada uno de los encuestados tenga la misma posibilidad de participación, de forma que se obtenga la información específica sobre el clima organizacional percibido por cada uno de ellos.

**Error muestral:** El margen de error es de +/- 2% para el conjunto de la muestra.

**Fecha de realización:** La encuesta se realizó entre el 23 de mayo y el 10 de junio de 2022.

**Formato de encuesta:** propio.

**Formato de elaboración de la Ficha técnica:** propio

**Anexo 2.**

**Tabla 3**

Formulación del plan de mejora de Cootransvilla Ltda

<b>Enfoque</b>	<b>Acción de manejo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Control</b>
<b>Dirección y manejo administrativo</b>	Abrir canales de comunicación entre las directivas y los colaboradores.	Implementar espacios de comunicación directa y asertiva entre directivas y empleados que permita la unificación de criterios y la contextualización de un mismo	Directivos		Trimestral

---

lenguaje  
corporativo

<b>Relaciones interpersonales</b>	Fortalecer el fomento de valores institucionales y la sana convivencia entre los empleados de Cootransvilla Ltda. Realizar charlas, talleres y conferencias que promuevan los valores y principios para establecer relaciones saludables.	Terminar con los efímeros episodios de antipatía que percibe un 10% de los encuestados.	Talento humano	Presupuesto	Semestral
<b>Incentivos y Motivación (compensación)</b>	Se sugiere la creación e implementación de un programa de compensación que exponga claramente	Motivar a cada uno de los colaboradores de Cootransvilla Ltda, gratificando su desempeño e incentivándolo	Talento humano. Contabilidad	Presupuesto y recursos económicos. Análisis de carga laboral versus remuneración	Mensual

---

---

cuáles son los logros y metas por cumplir y que establezca aquellos incentivos que se podrán obtener con la realización de estos.	por medio de estímulos financieros y/o no financieros que fortalezcan su amor y pasión por las labores desempeñadas y también su identidad corporativa.	y estímulos salariales.
---	---	-------------------------

---

<b>Satisfacción con el entorno y Percepción del clima laboral</b>	Involucrar a los colaboradores de Cootransvilla Ltda en los procesos que incluyan decisiones o instructivos que permitan su socialización y den lugar a la consideración de la opinión de los colaboradores de la empresa. Consolidar las políticas	Mejorar la percepción que tienen los colaboradores de Cootransvilla Ltda acerca del clima organizacional e involucrarlo de forma directa como parte fundamental en el crecimiento y desarrollo de la empresa.	Talento humano. Contabilidad.	Presupuesto. Conferencistas o personal capacitador.	Semestral
---	---	---	-------------------------------	---	-----------

---

---

institucionales y  
afianzar los  
principios  
corporativos,  
misión y visión  
con el fin de  
fortalecer en los  
colaboradores  
su identidad  
empresarial.  
Se sugiere a las  
directivas y a la  
oficina de  
Dirección de  
Personas  
(Oficina de  
Talento  
humano) el  
diseño de un  
plan de  
capacitación a  
los  
colaboradores  
de  
Cootransvilla  
Ltda  
periódicamente  
en temas  
relacionados  
con:

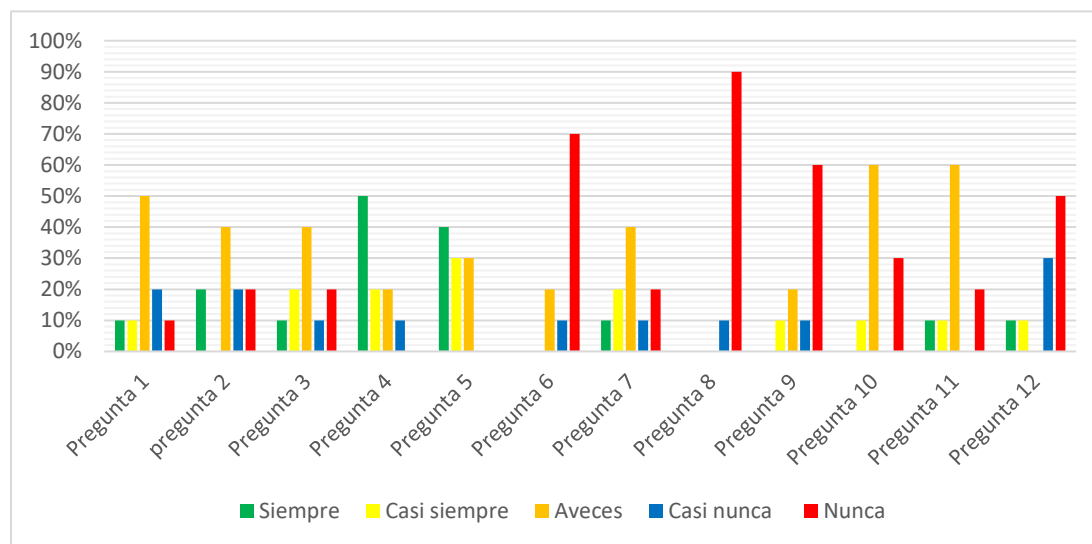
---

servicio al  
 cliente,  
 desempeño  
 laboral, S.S.T.,  
 emprendimiento  
 y liderazgo, y  
 todos aquellos  
 conceptos  
 empresariales  
 que aporten en  
 la construcción  
 de un excelente  
 clima  
 organizacional.

Fuente: Elaboración propia del autor

### Figura 1.

*Diagrama de barras generalizado*



Fuente: Elaboración propia del autor

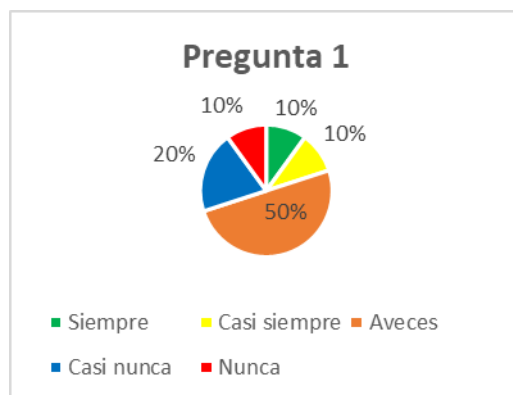
Los resultados de la encuesta reflejados en la gráfica anterior, nos permiten ver el estado actual del clima organizacional de Cootransvilla Ltda, evidenciando con preocupación un inconformismo notorio, falta de comunicación, motivación, liderazgo y sentido de pertenencia, todo esto consecuencia de ausencia de propuestas concretas y políticas institucionales que direccionen a cada uno de los miembros de la empresa, sin importar la función que desarrollen al interior de la misma, para propiciar un ambiente laboral, relaciones interpersonales, motivación e incentivos y canales de comunicación asertivos entre todos y cada uno de los miembros de la empresa, lo que evidentemente desarrollaría según la teoría de Elton Mayo, no solo progreso desde el punto de vista empresarial sino que, este en sí mismo sería el resultado del progreso de cada uno de los individuos que la componen, traducido esto, en la prestación de servicio de calidad que deriva un número de clientes satisfechos, fidelizados y portavoces voluntarios de la buena imagen y la calidad del servicio prestado.

Es importante tener en cuenta que tanto el grupo de directivos y de personal operativo fueron encuestados de igual manera, sin embargo, se puede considerar que los resultados obtenidos por cada uno de estos dos grupos arrojan resultados con diferencias propias de la subjetividad que proporciona la posición jerárquica y la visión que esta les da. Así las cosas, de este último punto se puede concluir que las variables, que por tratarse de una encuesta anónima no se pueden determinar con exactitud, si nos permiten observar que desde el punto de vista de cada una de estas personas, las respuestas tienden a favorecer el área en la que se desempeñan, sin que esto tenga una repercusión considerable en la intención de respuesta, ya que está medida con el mismo rasero toda vez que las posibilidades de respuesta son de tipo cerrado, con la limitación de solo 5 opciones.

A continuación, se hará un análisis individualizado de las preguntas y de cada una de las respuestas, para obtener un panorama más claro, orientado a despejar las dudas y abrir el camino para el desarrollo de la investigación sobre la base de datos reales y veraces.

### Figura 2.

*Pregunta 1. Conformidad con la dirección de la empresa Cootransvilla Ltda*

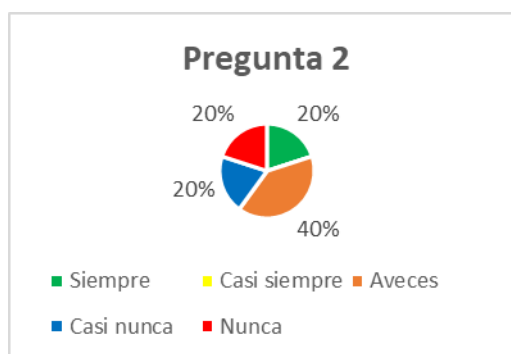


Fuente: Elaboración propia del autor

El 80% de los encuestados no está conforme con el manejo de la empresa.

### Figura 3.

*Pregunta 2. Interés de las directivas por el bienestar y éxito*

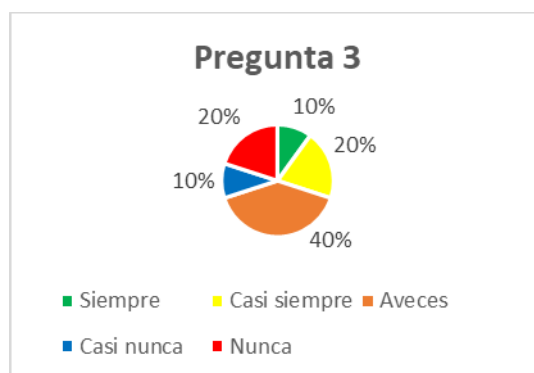


Fuente: Elaboración propia del autor

Un 80% de los encuestados percibe que no hay interés por parte de las directivas en lo que tiene que ver con su expectativa de alcanzar el éxito al interior de la empresa.

**Figura 4.**

*Pregunta 3. Comunicación con las directivas de Cootransvilla Ltda*

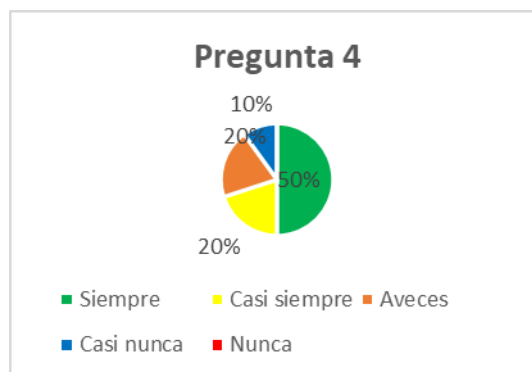


Fuente: Elaboración propia del autor

El 70% de los encuestados considera que no hay un canal de comunicación constante, permanente y efectivo.

**Figura 5.**

*Pregunta 4. Relaciones interpersonales de cootransvilla Ltda*

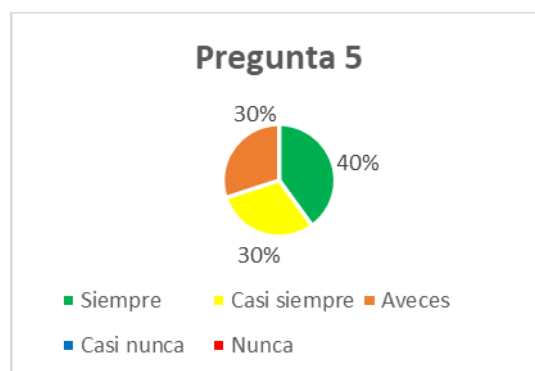


Fuente: elaboración propia del autor

Un 30% de los encuestados deja ver que no hay un ambiente de armonía y buenas relaciones interpersonales.

**Figura 6.**

*Pregunta 5. Existencia de espíritu colaborador entre los empleados de Cootransvilla Ltda*

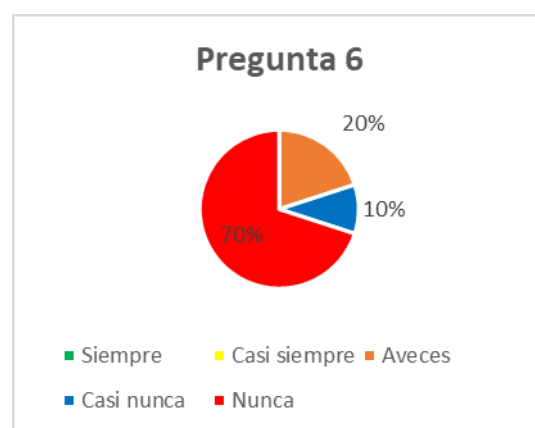


Fuente: Elaboración propia del autor

Se evidencia que un 30% de los encuestados no está totalmente convencido o no ha recibido colaboración en algún momento, lo que es bueno, si se tiene en cuenta que el 70% manifiesta percibir un espíritu de colaboración.

**Figura 7.**

*Pregunta 6. Hay inconvenientes entre los empleados de Cootransvilla Ltda*

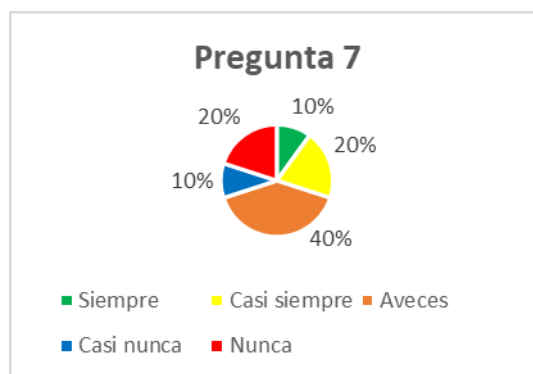


Fuente: elaboración propia del autor

En comparación con la pregunta anterior se complementan las respuestas considerando el 20% que por momentos o que en alguna oportunidad ha presenciado o vivenciado riñas, inconvenientes o disgustos al interior de la empresa.

### Figura 8.

*Pregunta 7. Remuneración de cootransvilla Ltda*

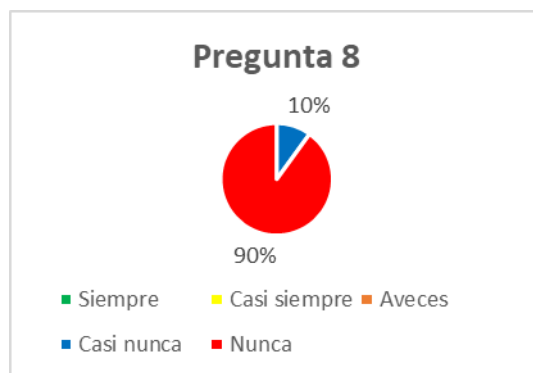


Fuente: Elaboración propia del autor

El 40% de los encuestados está inconforme con el salario que devenga mientras que un 30% se siente convencido de que no está siendo bien remunerado por el trabajo que desempeñan.

### Figura 9.

*Pregunta 8. Incentivos económicos*

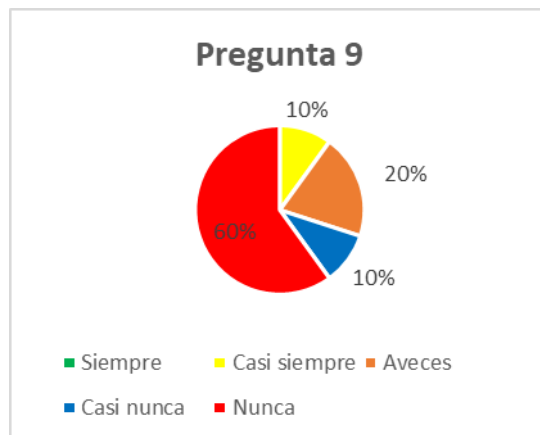


Fuente: Elaboración propia del autor

Es evidente que la empresa no otorga ningún tipo de incentivos a los empleados sopena de un 10% que pertenece al cuerpo directivo o manifiesta o tiene una percepción completamente diferente.

### Figura 10.

*Pregunta 9. Menciones y recomendaciones*

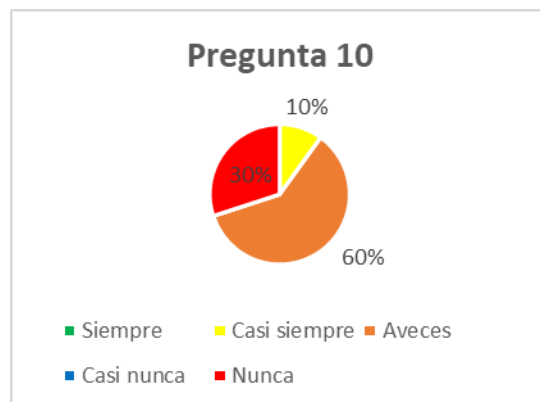


Fuente: Elaboración propia del autor

Más de la mitad de los empleados (70%) no ha obtenido una mención o reconocimiento por sus logros al interior de la empresa, sin mencionar que otro 20% más, de alguna manera considera desconocido su esfuerzo por alcanzar metas de la empresa.

### Figura 11.

*Pregunta 10. Capacitación*

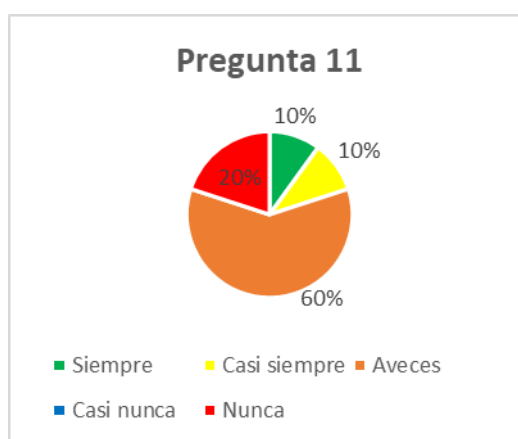


Fuente: Elaboración propia del autor

El 30% de los encuestados nunca han recibido una capacitación por parte de la empresa, el 60% solo algunas veces y solo 10% considera que ha sido capacitado en el cumplimiento de sus funciones por parte de la empresa.

### Figura 12.

*Pregunta 11. Cootransvilla Ltda propicia espacios de integración familiar*

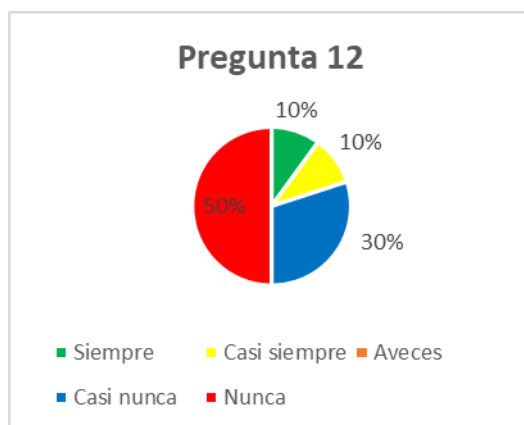


Fuente: Elaboración propia del autor

El 20% de los encuestados nunca ha participado en una actividad de integración, un 60% ha sido participe ocasionalmente.

### Figura 13.

*Pregunta 12. Opiniones de los empleados.*

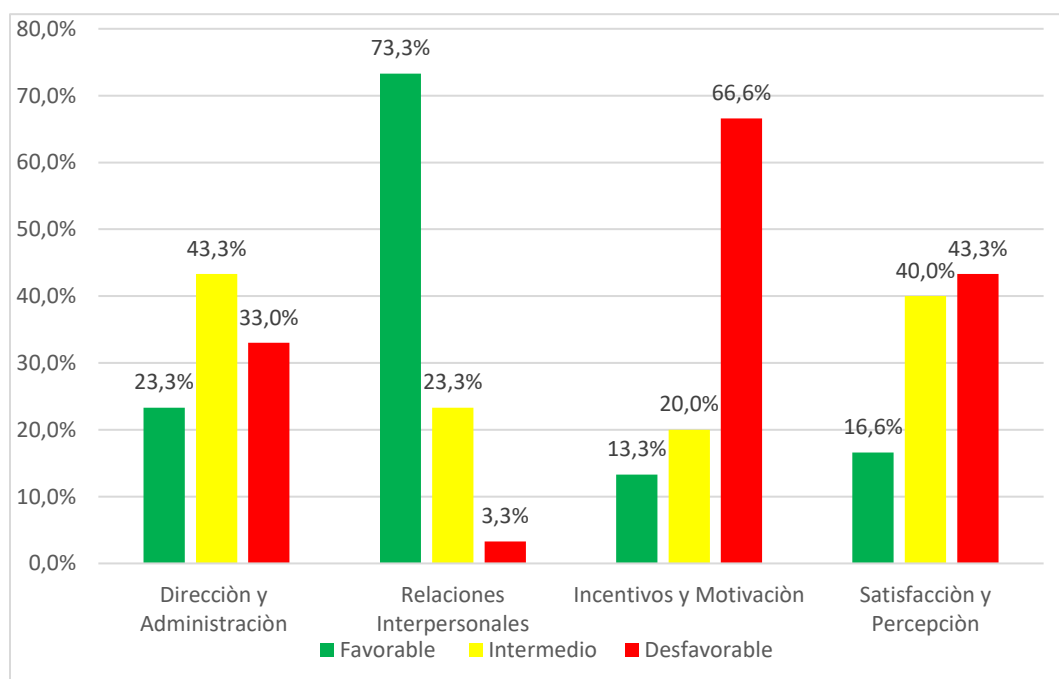


Fuente: Elaboración propia del autor

La mitad de los encuestados nunca ha sido tenido en cuenta en la formulación de propuestas para cambios y mejora de la compañía en conta peso tan solo el 20% considera que ha sido tenido en cuenta su opinión

#### Figura 14.

*Diagrama de enfoques*



Fuente: Elaboración propia del autor

Para esta gráfica se simplifica cada uno de los resultados, ubicando las respuestas en tan solo 3 ítems denominados así: Favorable, Desfavorable e Intermedio, siendo este último el que representa la indecisión reflejada en la primera fase de esta encuesta.

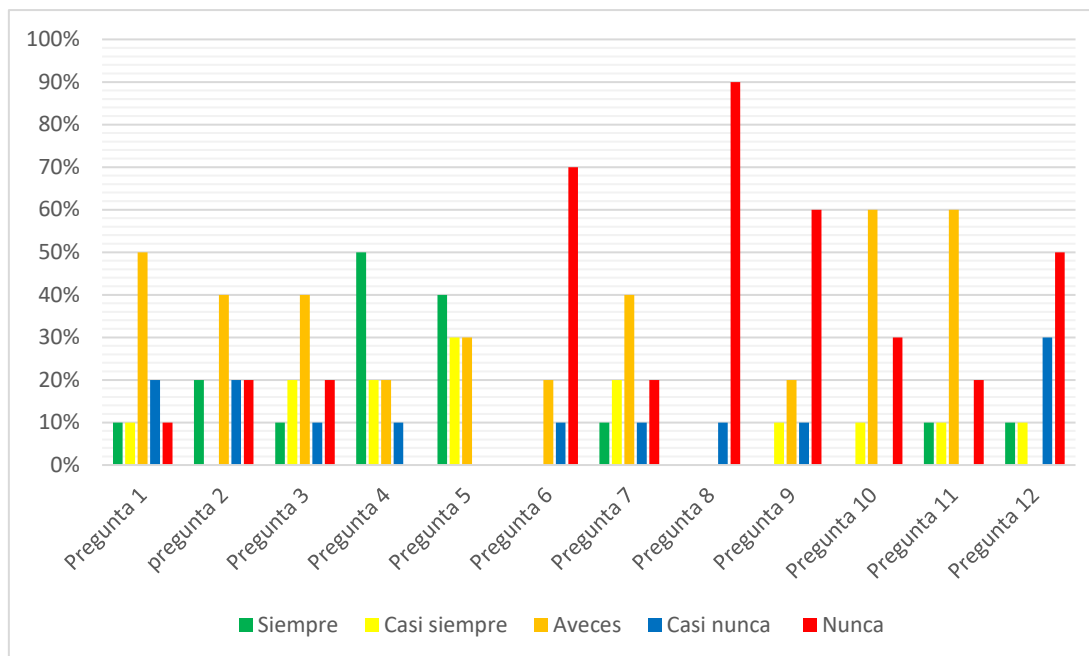
Favorable: Es el punto de aceptación de los trabajadores de Cootransvilla Ltda con relación a los 4 enfoques allí planteados y que permiten discernir el grado de compromiso con las políticas impartidas por la empresa.

Desfavorable: Es el punto de inconformidad con la empresa teniendo en cuenta que los trabajadores encuestados no se sienten bien representados y satisfechos por la gestión que realizan las directivas y por cómo se sienten de acuerdo a la posición que tiene dentro de la empresa.

Punto intermedio: Derivado de numerosas variables tales como: Tiempo de permanencia en la empresa, cargo que desempeña, posición al interior de la empresa, tipo de vinculación laboral a la empresa (subcontratación) y otras, lo que convierte a este ítem de respuesta en un punto subjetivo que deja ver la inconsistencia y la falta de solidez y estructuración en las políticas empresariales que garantizan, para la totalidad de sus empleados, un clima organizacional saludable, que otorga, sin sombra de duda en la mayoría de sus empleados, una sensación de conformidad, identidad y gratitud con la que por convicción, se convierte en “su empresa”.

### **Figura 155.**

*Diagramas de análisis de preguntas*



Fuente: Elaboración propia del autor