

**Estrategias para el fortalecimiento del compromiso organizacional: diseño de un  
programa de incentivos en constructora bolívar**

Katerin Niño Gaitán

**Tutora**

Yedmi Paola Castro Claros

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Económicas Contables y de Negocios ECACEN

2025

## **Resumen**

Es la investigación realizada a la compañía Constructora Bolívar, quien, a principios de abril del 2024, implementó un cambio en su organigrama en el área de Gerencia comercial, donde se presentaron una serie de situaciones.

Pero gracias al trabajo en sinergia en el equipo de trabajo, se cumplió con la meta establecida por la compañía en los resultados de las encuestas del clima laboral que se realizó por medio de la plataforma GALLUD.

sin embargo, se evidencia que hay un dolor en la compañía y el cual no recibe buena calificación y es el reconocimiento,

Se proponen diseñar un programa de incentivos para fomentar el compromiso organizacional, el cual debe estar acompañado de la retroalimentación y desarrollo profesional.

***Palabras Clave:*** incentivos, clima laboral, sinergia, Reconocimiento.

## **Abstract**

Is the investigation performed to the company constructora bolivar, who at the beginning of April of the 2024, implement a change in his organization chart in the area of commercial management, where a series of situations arose . but thanks to the work in synergy in the work team he established goal was met by the company in the results of the surveys of the work environment that was done by means of the platform GALLUD however it is evident a pain in the company and wich does not receive a good qualification and is the recognition, is is proposed design a program of incentives for promote the commitment organizational , which must be accompanied of the feedback and professional development

***Keywords:*** incentives, work environment, synergy, Recognition.

## Contenido

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introducción.....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>Descripción del Problema.....</b>                                 | <b>9</b>  |
| <b>Planteamiento Problema .....</b>                                  | <b>10</b> |
| <b>Sistematización del Problema .....</b>                            | <b>11</b> |
| <b>1. Contexto organizacional:.....</b>                              | <b>11</b> |
| <b>2. Problemas identificados: .....</b>                             | <b>11</b> |
| <i>Problemas organizacionales estructurales: .....</i>               | <i>12</i> |
| <b>3. Causas principales:.....</b>                                   | <b>12</b> |
| <b>4. Impactos organizacionales: .....</b>                           | <b>13</b> |
| <b>Objetivos .....</b>   | <b>14</b> |
| <b>Objetivo General.....</b>   | <b>14</b> |
| <b>Objetivos Específicos y sistematización del problema:.....</b>    | <b>14</b> |
| <b>Metodología.....</b>  | <b>16</b> |
| <b>Primer objetivo: Mejorar la comunicación interna:.....</b>        | <b>16</b> |
| <b>Segundo objetivo: Fortalecer el liderazgo y la gestión.....</b>   | <b>16</b> |
| <b>Tercer objetivo: Implementar Sistemas de reconocimiento:.....</b> | <b>17</b> |
| <b>Alcance al Momento de investigación.....</b>                      | <b>19</b> |
| <b>Técnicas de Recolección de Datos .....</b>                        | <b>20</b> |

|   |                  |
|---|------------------|
| <b>Antecedentes .....</b>   | <b>21</b>        |
| <b>Justificación .....</b>  | <b>23</b>        |
| <b>Marco de Referencia.....</b>   | <b>25</b>        |
| <b>Marco Contextual .....</b>   | <b>28</b>        |
| <b>1. Cambio en el entorno Laboral .....</b>  | <b>28</b>        |
| <b>2. Tendencia en Clima Laboral.....</b>   | <b>28</b>        |
| <b>3. Adaptación al Cambio .....</b>  | <b>28</b>        |
| <b>4. Recursos de la Colaboración .....</b>   | <b>29</b>        |
| <b>Marco Teórico.....</b>   | <b>30</b>        |
| <b>Marco Conceptual .....</b>   | <b>32</b>        |
| <b>Cultura organizacional.....</b>  | <b>32</b>        |
| <b><i>1. Valores y Misión .....</i></b>   | <b><i>32</i></b> |
| <b><i>2. Liderazgo Participativo y Transparente.....</i></b>  | <b><i>32</i></b> |
| <b><i>3. Comunicación Abierta y Efectiva .....</i></b>  | <b><i>33</i></b> |
| <b><i>4. Reconocimiento.....</i></b>  | <b><i>33</i></b> |
| <b>Marco Legal.....</b>   | <b>34</b>        |
| <b>1. Constitución Política de Colombia (1991): .....</b>   | <b>34</b>        |
| <b>2. Ley 1010 de 2006: Prevención y sanción del acoso laboral. ....</b>                              | <b>34</b>        |
| <b>3. Ley 1429 de 2010: Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo.....</b> | <b>34</b>        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>4. Norma ISO 45001: Sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo.....</b> | <b>35</b> |
| <b>Resultados .....</b>  | <b>36</b> |
| <b>Conclusiones de la Evaluación .....</b>   | <b>39</b> |
| <b>Propuesta de Programa “Reconoce y Crece”.....</b>                                   | <b>42</b> |
| <b>Objetivo:.....</b>  | <b>42</b> |
| <b>Componentes del Programa:.....</b>  | <b>42</b> |
| <i>Sistema De Reconocimiento Continuo: .....</i>                                       | <i>42</i> |
| <i>Desarrollo y Fortalecimiento del Liderazgo: .....</i>                               | <i>42</i> |
| <i>Impulso al Desarrollo Profesional: .....</i>  | <i>43</i> |
| <i>Fomento de la Comunicación y Participación: .....</i>                               | <i>43</i> |
| <b>Impacto Esperado: .....</b>   | <b>44</b> |
| <b>Recomendaciones.....</b>  | <b>45</b> |
| <b>Referencias.....</b>  | <b>47</b> |

## **Tabla De Figuras**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Programa de reconocimiento, Insignias Bolívar. ....  | 18 |
| Figura 2. Resultados Gallup, de conectados Noviembre 2024.....   | 36 |
| Figura 3. Imagen donde se evidencia las preguntas con el resultado general de primera y el resultado del equipo Ibagué y Ricaurte como segundo renglón. .... | 38 |

## **Introducción**

En Constructora Bolívar, es una compañía con una trayectoria de más de 40 años, en el sector de construcción de vivienda, y en este caso vamos a hablar su gente, sus personal destinado para desempeñar labores dentro de la compañía, y en especial de su clima laboral; el clima laboral es fundamental para el desempeño y bienestar de los colaboradores, ya que de ahí nacen actitudes, emociones y comportamientos que ven envueltas en el día a día, en el entorno de trabajo es fundamental crear una cultura organizacional, basada en el liderazgo, y comunicación abierta y asertiva,

Es este trabajo se busca radicar el ambiente laboral saludable, en la organización tomada como investigación, donde el éxito organizacional depende de gran participación del bienestar emocional, físico y psicológico, con estos se busca obtener un mejor rendimiento y retención del talento humano, posicionando a la organización como una empresa competente a atractiva en el ámbito laboral, nos basaremos en los resultados obtenidos de las encuestas, y las situaciones cotidianas del día a día del personal comercial de Ibagué y Ricaurte, donde contamos con 9 personas, quienes con sus datos podemos avanzar en el proceso de investigación.

## Descripción del Problema

El clima laboral dentro de una organización desempeña un papel fundamental en el desempeño y bienestar de los empleados. Sin embargo, muchas empresas enfrentan desafíos relacionados con un ambiente de trabajo poco saludable, lo que puede afectar la motivación, la productividad y la satisfacción de los colaboradores.

En Constructora Bolívar, se ha identificado que el acceso a ascensos sin un proceso de convocatoria estructurado genera un impacto significativo en el entorno laboral. Si bien es satisfactorio para quienes logran acceder a nuevas posiciones, puede resultar desmotivador para aquellos que no fueron seleccionados, afectando la percepción de equidad dentro de la organización. Esta situación se refleja en aspectos como la falta de comunicación, un liderazgo poco claro, una disminución en el compromiso de los colaboradores no ascendidos y la aparición de posibles conflictos internos. Estos factores pueden generar un ambiente de tensión y desmotivación, impactando directamente el rendimiento organizacional y la calidad del servicio.

Uno de los principales retos de la compañía es fortalecer la sinergia entre los equipos de trabajo liderados por los coordinadores de ventas. Para ello, es necesario diseñar planes estratégicos que promuevan el trabajo en equipo, la retroalimentación, el aprendizaje continuo y el reconocimiento laboral.

Con una trayectoria de seis años en Constructora Bolívar, he desempeñado diferentes roles dentro de la empresa, incluyendo Demostradora, Asesora Comercial, Monitora y, actualmente, Coordinadora de Ventas. En esta última posición, lidero un equipo de 15 personas distribuidas en Ibagué y Ricaurte. Este año, la llegada de un nuevo director y la reestructuración en el área comercial trajeron consigo cambios organizacionales significativos. Entre estos, la

promoción directa de algunos monitores al cargo de Coordinador de Ventas sin un proceso de convocatoria abierto. Como resultado, de los 22 monitores iniciales, solo 13 fueron promovidos, mientras que los demás pasaron a desempeñar el rol de Asesor Experto, generando un impacto en la motivación del equipo y, en algunos casos, la terminación de contratos.

Este año también marcó mi primera evaluación de desempeño con mi equipo asignado a través de la encuesta interna "Conectados", aplicada en la plataforma Gallup. La evaluación, de carácter anónimo, permite a los colaboradores calificar diversos aspectos organizacionales en una escala de 1 a 5, donde 5 representa la mejor calificación y 1 la más baja. Durante el simulacro realizado en agosto, se evidenciaron dificultades relacionadas con la desmotivación y la falta de adaptación a la nueva estrategia organizacional. Los colaboradores expresaron no sentirse valorados y señalaron la ausencia de un ambiente de trabajo cohesionado, lo que impactaba directamente en la construcción de un clima laboral saludable. En noviembre, se llevó a cabo la evaluación definitiva, proporcionando información clave para la implementación de estrategias que permitan mejorar la satisfacción y el compromiso del equipo.

### **Planteamiento Problema**

"¿Qué estrategia se puede implementar para crear sinergia en el equipo comercial de Ibagué-Ricaurte, a través de un enfoque metodológico estructurado que permita diagnosticar, analizar y mejorar el ambiente de trabajo en Constructora Bolívar S.A.?"

## **Sistematización del Problema**

### **1. Contexto organizacional:**

Constructora Bolívar Bogotá, implementó cambio en su organización en el área Comercial y de mercadeo, derivados de:

Jubilación de unas directoras de ventas, reemplazando el nombre de cargo por jefes de Ventas con nuevo personal.

Reestructuración de roles, eliminando el cargo de Monitor de Sala de Ventas y concentrando las responsabilidades en 13 Coordinadores de Ventas, y los que no fueron ascendidos quedaron con el cargo de Asesor experto, reduciendo la plantilla previa de 22 personas.

Incorporación de personal joven y sin experiencia en el área comercial, proveniente del departamento de proyectos, lo que ha generado ajustes en el enfoque de liderazgo y en las dinámicas laborales.

En el primer simulacro de la encuesta de clima laboral llamada, Conectaditos se evidenció baja motivación y desempeño que tenía el equipo, en su entorno laboral

### **2. Problemas identificados:**

Problemas relacionados con el clima laboral y liderazgo: la Q con menor indicador fue la Q05. “Mi líder de equipo, o alguna otra persona en el trabajo, demuestra tener un genuino interés en mí como persona.” seguida de “ Q04. En la última semana, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho.”

Falta de retroalimentación: Los procesos actuales de retroalimentación no están alineados con las necesidades del personal, dificultando el desarrollo profesional y la mejora continua.

***Problemas organizacionales estructurales:***

Confusión de roles: La reestructuración no ha estado acompañada de un proceso claro de definición de funciones y responsabilidades, lo que genera incertidumbre y conflictos internos.

Ambiente Laboral: la mala comunicación entre los líderes del equipo afecta el resultado de todos ya que no se refleja el buen funcionamiento del trabajo en equipo.

Deficiencia en el clima laboral: los resultados del Q12, llama la atención, en cuantos los que se debe evaluar en el crecimiento que se realiza en la compañía. indicando “Q12. Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo.”

**3. Causas principales:**

- Capacitación y acompañamiento: los cambios se toman un tiempo en aceptarlos y comprarlos, pero es muy importante estar capacitado y acompañados de personal como departamento de recursos humanos.

Falta de reconocimiento: Los empleados no se sienten valorados ni reconocidos por sus esfuerzos y contribuciones.

Inadecuada comunicación interna: No se han implementado canales efectivos para informar y alinear al personal con los cambios estructurales y estratégicos.

Carencia de estrategias de desarrollo: Los empleados no perciben oportunidades claras de crecimiento profesional dentro de la organización.

#### **4. Impactos organizacionales:**

Deterioro del compromiso y la satisfacción: Los empleados muestran una desconexión emocional con sus roles y la organización, lo que afecta su desempeño.

Dificultad para tener una comunicación asertiva: esto es muy importante para lograr los objetivos de la organización, si no se tiene la comunicación deseada no es posible trabajar.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar e implementar estrategias de mejora fundamentadas en los resultados de la encuesta Gallup Q12, con el objetivo de fortalecer el compromiso y la satisfacción de los empleados en el área de Gerencia Comercial y Mercadeo, impulsando así un entorno laboral más motivador y productivo.

### **Objetivos Específicos y sistematización del problema:**

1. Optimización de la comunicación interna: Se implementarán y fortalecerán canales de comunicación asertivos y transparentes que faciliten el intercambio de ideas y la retroalimentación efectiva entre el equipo y sus líderes. Esto garantizará una mayor claridad en la transmisión de información, fomentará la confianza y reducirá posibles malentendidos dentro de la organización.

2. Desarrollo del liderazgo organizacional: Se diseñarán e implementarán programas de formación enfocados en el desarrollo de habilidades blandas para líderes, con énfasis en la resolución de conflictos, el reconocimiento del talento y la empatía. Estas estrategias fortalecerán la capacidad de liderazgo, promoviendo un ambiente de trabajo basado en la confianza, la estabilidad y el crecimiento profesional de los colaboradores.

3. Implementación de un programa de reconocimiento: Se establecerá un sistema de incentivos y reconocimiento que valore y premie el esfuerzo, desempeño y logros alcanzados por

los colaboradores. Esta iniciativa impulsará la motivación, el sentido de pertenencia y el compromiso con la organización, contribuyendo a un clima laboral positivo y productivo.

## **Metodología**

La metodología del proyecto de investigación, en la organización, Constructora Bolívar S.A, es el conjunto de pasos y técnicas sistemáticas que se utilizan para diagnosticar, analizar y mejorar el ambiente de trabajo en la organización, Se describe la estructura de la metodología adaptada a las características y necesidades de la organización seleccionada.

Aquí vamos abordar los objetivos planteados en este proyecto de trabajo para determinar el cumplimiento de los objetivos.

### **Primer objetivo: Mejorar la comunicación interna:**

Implementar y fortalecer canales de comunicación efectivos y transparentes que faciliten el intercambio de ideas y la retroalimentación entre colaboradores y coordinadores

Aquí se implementó una actividad llamada UNO a UNO, donde el colaborador y el jefe inmediato cuentan con un espacio de aproximadamente de 1 hora o más si lo requiere, para crear acercamiento y retroalimentación con las personas del equipo, aquí se abordan temas personas, salud, controles médicos, y aspectos laborales en lo que debe ser aspectos que mejoren la armonía del equipo, no se evalúan cifras, indicadores ni resultados, mejor en el equipos de deben implementar las habilidad blanda para generar confianza y seguridad en estos espacios.

### **Segundo objetivo: Fortalecer el liderazgo y la gestión**

Desarrollar programas de formación para líderes que potencian habilidades como la empatía la resolución de conflictos y el reconocimiento, creado un ambiente de confianza y cooperación

Aquí viene los acompañamientos que debe realizar desde el are de recursos humanos como la Business Partner asignada a la jefatura de desarrollo organizacional, donde nos brinda acompañamiento y seguimiento constante, también estas las capacitaciones constantes que deben de brindar la compañía a sus líderes, para incentivar el crecimiento y desarrollo en sus equipos de trabajo.

### **Tercer objetivo: Implementar Sistemas de reconocimiento:**

Establecer mecanismos que premien y valoren el esfuerzo y los logros de los empleados, incentivando la motivación y el compromiso con la organización.

A partir de los resultados de Gallup, uno de los indicadores con menor puntuación a nivel de la compañía fue Q04. En la última semana, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho.” Este hallazgo evidencia la necesidad de fortalecer una cultura organizacional que valore y destaque los logros individuales de los colaboradores.

Para abordar esta oportunidad de mejora, Constructora Bolívar debe diseñar un sistema estructurado que no solo permita identificar el desempeño sobresaliente de cada miembro del equipo, sino que también lo visibilice y celebre de manera continua. No se trata únicamente de hacer un seguimiento al rendimiento individual, sino de fomentar conversaciones activas sobre los logros personales y profesionales dentro de la organización.

El reconocimiento efectivo no solo refuerza el sentido de pertenencia y motivación de los empleados, sino que también impulsa la productividad y el compromiso. Estudios han demostrado que los colaboradores que reciben elogios y reconocimiento con regularidad son más

propensos a permanecer en la organización, mejorar su desempeño y contribuir a una mayor satisfacción y lealtad de los clientes.

Por ello, es fundamental que los líderes promuevan un ambiente en el que se valore el esfuerzo y la dedicación de cada persona, asegurando que el reconocimiento sea oportuno, significativo y alineado con los valores y objetivos de la empresa.

Después de evaluar estos resultados, ante la junta administrativa de la compañía se diseñó un programa de reconocimiento, llamado Insignia Bolívar.

**Figura 1.**

*Programa de reconocimiento, Insignias Bolívar.*



La metodología empleada en esta fase de la investigación combinó enfoques cualitativos y cuantitativos para obtener un análisis integral del ambiente laboral en Constructora Bolívar, con énfasis en el equipo comercial de Ibagué y Ricaurte.

Cualitativa: Se centró en la comprensión profunda de las experiencias, percepciones y significados desde la perspectiva de los colaboradores. Para ello, se realizaron entrevistas individuales (uno a uno) y espacios de retroalimentación con cada miembro del equipo, lo que permitió identificar aspectos clave relacionados con la dinámica laboral, el liderazgo y el reconocimiento dentro de la organización.

Cuantitativa: Se analizaron los resultados obtenidos a través de encuestas y métricas de desempeño, utilizando herramientas como Gallup y la plataforma de medición de rendimiento de la compañía. A través de estos indicadores, se realizó un análisis estadístico que permitió identificar tendencias, evaluar el impacto de las estrategias implementadas y tomar decisiones basadas en datos objetivos.

### **Alcance al Momento de investigación**

Investigación Exploratoria: Se examinó el entorno de trabajo dentro de Constructora Bolívar, identificando variables clave, generando hipótesis y obteniendo una primera aproximación sobre las oportunidades de mejora en el clima laboral.

Investigación Descriptiva: Se detallaron las características, comportamientos y dinámicas del equipo comercial en Ibagué y Ricaurte, permitiendo un análisis estructurado de los factores que influyen en su desempeño y compromiso.

Investigación Población y Muestra: La investigación se realizó con el personal de ventas de Constructora Bolívar, específicamente en las ciudades de Ibagué y Ricaurte, asegurando un enfoque dirigido a la realidad operativa de estos equipos.

## **Técnicas de Recolección de Datos**

Encuestas: Se analizaron los resultados de la encuesta Gallup, compuesta por 12 preguntas diseñadas específicamente para evaluar la percepción de los colaboradores sobre su entorno laboral y ambiente de trabajo.

Entrevistas: Se implementaron sesiones individuales (uno a uno) con los colaboradores para identificar situaciones internas dentro de la organización, así como aspectos personales que pudieran influir en su desempeño y compromiso.

Observación: Se llevó a cabo una inmersión en el entorno laboral del equipo, participando en sus actividades diarias, observando sus dinámicas de trabajo, interacciones y comportamiento, con el fin de obtener una visión más completa de su realidad organizacional.

## **Antecedentes**

El clima laboral ha cobrado un gran valor en los últimos años, se ha determinado que estos generan un gran impacto en la productividad, e imagen corporativa de una organización, además de tener en cuenta el bienestar, emocional físico y psicológico de las personas que laboran en una compañía, las condiciones del entorno influyen en la motivación y el rendimiento de las funciones desempeñadas por los colaboradores.

Al tener unas malas condiciones laborales, hace que crezca la rotación de personas en las áreas y el ausentismo laboral, algo que no es muy favorable a la imagen de una organización, hoy en día se mide las organizaciones por su número de ventas y el ingreso que genera su operación también está el talento humano el reclutamiento y retención de ese gran talento que es utilizado para desempeñar esa labor necesaria para el crecimiento de la organización.

Constructora Bolívar Bogotá ha experimentado recientemente una reestructuración significativa en su organigrama en el área comercial, lo cual ha incluido cambios en la estructura de roles y la incorporación de nuevos líderes sin experiencia en el sector comercial.

Este cambio ha traído consigo desafíos en la gestión del talento humano, afectando la motivación y el compromiso del equipo comercial.

La situación descrita refleja cómo la falta de una planificación estratégica clara en la gestión de talento humano ha contribuido a problemas de motivación y un clima laboral desfavorable, lo cual pone en riesgo el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Aquí destacamos la necesidad de implementar cambios significativos en los equipos, debido de un mal manejo del ambiente laboral puede ser el resultado de estrés post laboral,

ataque de ansiedad severo, y problema grave en su salud en general, es ideal contar con ambientes tranquilos, y con la armonía de estar en un lugar cómodo y agradable.

## **Justificación**

La justificación del problema del clima laboral se fundamenta en la necesidad de comprender cómo el ambiente laboral influye de manera directa en la motivación, desempeño y bienestar de los colaboradores, lo cual repercute en la competitividad y sostenibilidad de la organización.

Un clima laboral desfavorable caracterizado por deficiencias en la comunicación, un liderazgo inadecuado, y la falta de reconocimiento, puede generar altos niveles de estrés, desmotivación y rotación de personal, reduciendo la productividad, y aumentando los costos operativos.

La insatisfacción laboral puede desembocar en problemas de salud mental y física, deteriorando la imagen corporativa y dificultando la atracción y retención de talento.

La investigación realizará en este campo se realiza bajo los datos obtenidos por los encuestas Gallup, las entrevistas individuales y grupales con el equipo donde nos permite abordar el tema de una forma más directa y así obtener cifras y situaciones que nos ayude a evidenciar, cual es la causa del mal comportamiento en el entorno laboral, la calidad de vida de los colaboradores debe ser siempre primordial para la organización, con esto garantiza personal altamente calificado, incentiva la motivación al equipo de trabajo, la innovación y la sostenibilidad de la productividad.

Abordar los problemas, y realizar plan de trabajo, resolución de conflictos manejos de conductas y velar por la tranquilidad y un entorno saludable, es algo por lo que debe velar los líderes que tiene asignados personal a su cargo, trabajar bajo los lineamientos, los principios de

la organización, garantiza el trabajo con transparencia, incentivando el modelo de liderazgo estratégico, establecido por la organización.

Constructora Bolívar debe trabajar un su clima laboral, para retener a su personal y mejorar sus entornos de trabajo, y así potencializarse como marca Laboral.

## Marco de Referencia

Después de identificar el y definir el planteamiento del problema es necesario establecer los aspectos teóricos de la investigación en curso, donde tratamos la problemática de clima laboral de la organización Constructora Bolivar, S.A, dirigida al personal de Ibagué y Ricaurte.

(Shumpeter, 1939). Se debe diseñar y fortalecer ambientes de innovación y crecimiento dentro de la organización, desde sus 2 componentes: el clima y la cultura organizacional, esto con el fin de generar entornos creativos saludables para el personal.

Kolb, Rubin y McIntyre (1977) Aquí ellos indican que el clima laboral es lo que se percibe de la empresa, de la su importancia ya que la imagen corporativa de la compañía está en riesgo qué ser afectada, por el mal manejo de su equipo organización la

Mahon (1992) plantea que la cultura de cada persona nace de la “forma de ser” de persona que confirma el grupo de trabajo, expresa que el estado de anímico en que se encuentran neutras las personas, y es un estado transitorio que evoluciona con el tiempo.

Marín. (1999) El clima laboral es un estado transitable es moldeable y/o manipulable dado la transitoriedad de sus componentes; lo cual brinda la posibilidad de gestionarlo, teniendo en éste, un fuerte componente que impulse la transformación organizacional y que lleve a generar procesos creativos para desarrollar innovaciones, si es que en la empresa no se dan los espacios propicios para ello.

Mahon (1992) El clima organizacional condiciona, de manera positiva o negativa, el comportamiento de los miembros de la organización

La investigación realizada nos da un parámetro de atención, el cual es el reconocimiento, y uno de los parámetros que más debe mejorar la organización ya que en su más reciente encuesta realizada al equipo de trabajo tiene una baja calificación, “Q04. En la última semana, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho.” y entre otras preguntas que van con relación a acompañamiento y seguimiento del líder del equipo, las cuales son: Q05. Mi líder de equipo, o alguna otra persona en el trabajo, demuestra tener un genuino interés en mí como persona. Q06. Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional.

Q09. Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad. Q11. Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso Q12. Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo. Aquí podemos determinar la problemática que tiene el equipo de trabajo, con la relación o comunicación con su líder. Es por eso que se debe implementar una estrategia para mejorar las condiciones y entorno de los equipos laborales, las necesidades futuras de la empresa y promover la formación continua podría mejorar la competitividad y la capacidad de adaptación a los cambios. Se deben identificar tres componentes clave: afectivo, de continuidad y normativo. El compromiso emocional de los empleados con la organización está directamente relacionado con una mayor satisfacción laboral y menor rotación.

En Constructora Bolívar, fomentar el compromiso afectivo, a través de la participación activa de los empleados en la toma de decisiones y el desarrollo de su potencial profesional, podría ser clave para reducir la rotación de personal y mejorar el desempeño organizacional.

Conclusiones El clima laboral evidencia una evolución significativa, pasando de los enfoques estructurales y descriptivos a modelos integrados que consideran tanto las dimensiones objetivas como subjetivas del ambiente de trabajo. Las tendencias actuales destacan la

importancia de la digitalización, el trabajo remoto y el bienestar integral como pilares para generar entornos laborales positivos y productivos. La continua innovación en metodología de la evaluación y la aplicación de tecnología avanzadas son fundamentales para comprender y mejorar el clima laboral, lo que a su vez repercute en la eficacia organizacional y el desarrollo del capital humano.

## **Marco Contextual**

### **1. Cambio en el entorno Laboral**

El trabajo remoto ha llegado después de la pandemia COVID-19 nos dejó este espacio en las casas de los colaboradores, gracias a la digitalización y la automatización, esto ha permitido una diversidad e inclusión en las compañías, lo cual a implementado cambios en las expectativas de los colaboradores.

### **2. Tendencia en Clima Laboral**

Las organizaciones están implementando estrategias innovadoras para mejorar el clima laboral, entre ellas tenemos el liderazgo, empático y cercano, esto nos permite tener un acercamiento con los colaboradores generando un genuino interés y preocupación por el bienestar integral, y creando una cultura de reconocimiento y retroalimentación, estrategia de comunicación interna.

### **3. Adaptación al Cambio**

la capacidad de las organizaciones para adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias es esencial, esto implica establecer prioridades claras y adoptar modelos operativos flexibles que faciliten la conexión y el compromiso de los empleados con su trabajo, Las empresas que alinean sus valores fundamentales con estrategias operativas logran relacionarse de manera más efectiva con sus grupos de interés y obtienen mejores resultados.

#### **4. Recursos de la Colaboración**

Ante una rotación de personal más elevada, especialmente entre trabajadores jóvenes y digitales, las organizaciones están reevaluando la relación entre empresa y empleado. Fomentar una cultura de colaboración y transformar las estrategias de regreso al trabajo en modelos sostenibles basados en el futuro del trabajo son prácticas cada vez más comunes.

## Marco Teórico

El clima laboral abarca las características del ambiente de trabajo que son percibidas por los empleados y que influyen en su conducta laboral. Estas características pueden incluir aspectos como la estructura organizacional, las políticas internas, las prácticas de liderazgo y las relaciones interpersonales.

Antes de entrar a valorar las diferentes teorías existentes respecto a la motivación laboral, cabe comentar en primer lugar el propio concepto en el cual se basan. Se entiende como motivación laboral a la fuerza o impulso interno que nos mueve a realizar y/o mantener una determinada tarea, ocupando de forma voluntaria y deseada nuestros recursos físicos o mentales para acometerla.

Cultura Organizacional “En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable...” (Phegan, 1998, p. 13). hay unos factores que determinan el clima en el entorno laboral, la estructura organizacional, el grado de formalidad y procesos internos de la organización, el estilo de liderazgo que va a cargo del líder del equipo, el cual debe estar en constante aprendizaje en sus habilidades blandas, mejora la relación de con los colaboradores, y facilitando su relación, debemos diseñar una plan de reconocimiento que sea atractivo para los involucrados que los motive a realizar los procesos o labores y llevar a su objetivo planteado o superar su resultado.

Las relaciones interpersonales, son fundamentales para trabajar por ese logro, debemos incentivar y fortalecer el trabajo en equipo para que no solo el colaborador llegue a su logro sea un logro conjunto, que beneficio a la organización y a las personas.

Las condiciones de trabajo deben ser adaptables, lugar de trabajo fresco, iluminado, ergonómico, con buena luz y que cuente con todo el equipo necesario para realizar sus funciones, esto da seguridad y tranquilidad en el momento de cumplir con sus funciones.

Se debe realizar un seguimiento minucioso del entorno en que está el personal y así poder tener un diagnóstico de cómo tratar las situaciones.

Para eso Constructora Bolívar S.A realizó una encuesta "Conectados", basada en el modelo Gallup. Esta encuesta evalúa factores como las instalaciones, los elementos de trabajo y la percepción del jefe inmediato.

Gallup, es una compañía estadounidense dedicada al manejo de datos y estadística, respalda la validez de esta metodología para identificar áreas de mejora en la organización.

## **Marco Conceptual**

Conceptos de clima organizacional Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características. (Forehand y Gilmer, 1965).

### **Cultura organizacional**

Crear un entorno de trabajo positivo, motivador y colaborativo, donde los empleados se sientan valorados, comprometidos y parte esencial de la organización. Esta cultura se fundamenta en un conjunto de valores, creencias, normas y prácticas que, al ser compartidas por todo el miembro, influyen en la forma en que se relacionan, comunican y realizan sus actividades

diarias. A continuación, se describen algunos elementos clave de una cultura organizacional que potencia un buen clima laboral:

#### ***1. Valores y Misión***

Definición y Comunicación: Una organización que define claramente su misión, visión y valores y se asegura de que los empleados los conozcan y compartan, establece un sentido de propósito y dirección.

#### ***2. Liderazgo Participativo y Transparente***

Estilo de Liderazgo: Los líderes que practican un liderazgo abierto, que escuchan a sus equipos de trabajo y toman en cuenta sus opiniones, generan los ambientes de confianza y respeto.

### ***3. Comunicación Abierta y Efectiva***

Canales de comunicación: Fomentar espacios y métodos para una comunicación bidireccional (reuniones UNO a UNO, encuestas) permiten que las inquietudes y propuestas se compartan de manera segura y constructivas

Transparencia: La transparencia en la información y la decisión organizacional reduce la incertidumbre y los rumores mejorando la confianza entre los equipos.

### ***4. Reconocimiento***

Sistemas de Incentivos: Implementar programas que reconozcan y permitan el buen desempeño, tanto de forma económica como simbólica, estimulando la motivación y el compromiso.

Transparencia: La transparencia en la información y las decisiones organizacionales reducen la incertidumbre y los rumores, mejorando la confianza entre los equipos.

En constructora Bolívar, se debe implementar un plan de reconocimientos dirigido al equipo de trabajo, donde obtengan su reconocimiento por la labor desempeñada, acompañado de un incentivo económico.

## **Marco Legal**

En Colombia, la gestión del talento humano está regulada por diversas normativas que garantizan los derechos de los trabajadores y fomentan un ambiente laboral adecuado:

### **1. Constitución Política de Colombia (1991):**

Artículo 25: El trabajo es un derecho y una obligación social.

Artículo 53: Garantiza la estabilidad y equidad en las relaciones laborales.

### **2. Ley 1010 de 2006: Prevención y sanción del acoso laboral.**

Artículo 1: La presente ley tiene por objeto 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.

### **3. Ley 1429 de 2010: Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo.**

Artículo 1. Objeto. La presente ley tiene por objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse.

#### **4. Norma ISO 45001: Sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo.**

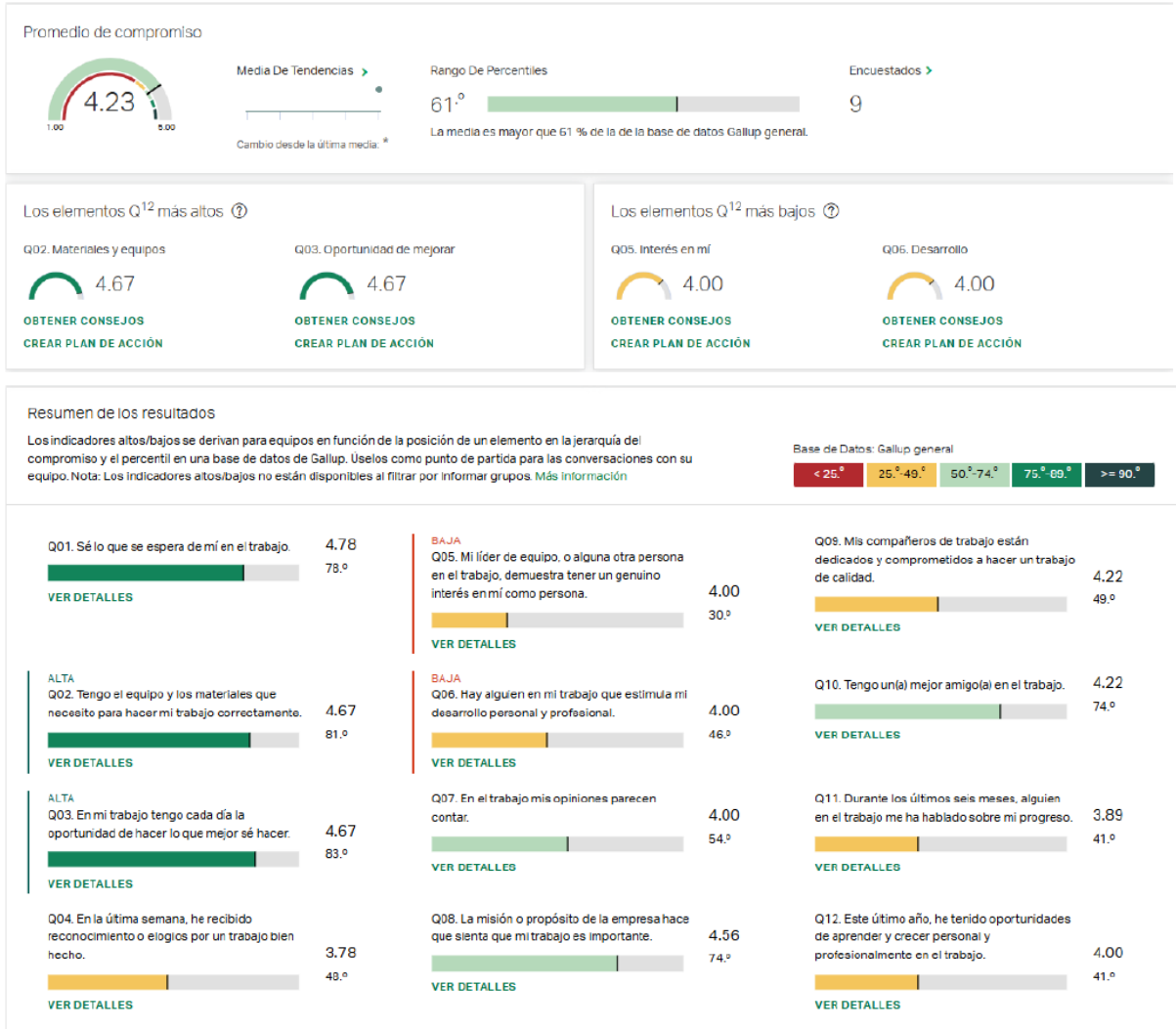
Se trata de la primera norma internacional que aborda la seguridad y salud en el trabajo. La ISO 45001 Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Requisitos con orientación para su uso ofrece un marco claro y único a todas las organizaciones que deseen mejorar su desempeño en materia de SST.

En Constructora Bolívar, debe garantizar el cumplimiento de la normativa establecidas por ministerios de trabajo, esto con el fin de cumplir con el valor de la transparencia y la ética corporativa de la organización, favoreciendo a los colaboradores que están bajo su cargo.

# Resultados

Figura 2.

## Resultados Gallup, de conectados Noviembre 2024



El análisis de los resultados de la encuesta Gallup revela que, en términos generales, el ambiente laboral presenta aspectos positivos y áreas críticas que requieren atención. Por un lado, los colaboradores expresan una alta satisfacción con la organización como lugar de trabajo, con un puntaje promedio de 81, lo que se alinea con la percepción favorable sobre la disponibilidad

de equipos y materiales necesarios (81) y la claridad en cuanto a las expectativas laborales (78). Este contexto positivo se ve reforzado por la alta valoración de la oportunidad diaria para desarrollar habilidades (83), lo que sugiere que, operativamente, los empleados se sienten capaces de desempeñar sus funciones de manera efectiva y contar con los recursos necesarios para su labor.

No obstante, se identifican áreas de oportunidad significativas que afectan la percepción global del clima organizacional. El reconocimiento por un trabajo bien hecho obtuvo un puntaje notablemente bajo (48), evidenciando una falta de valorización del esfuerzo individual. Más preocupante aún es la percepción respecto al interés genuino de los líderes hacia sus empleados, que alcanza el mínimo de la escala (30), lo que indica una carencia en el liderazgo y en el acompañamiento personalizado. Además, la insuficiente estimulación para el desarrollo profesional (46) y la escasa retroalimentación sobre el progreso individual (41) sugieren que los colaboradores no reciben el apoyo necesario para su crecimiento, lo que puede limitar su motivación y compromiso a largo plazo. La sensación de que las opiniones de los empleados no son suficientemente valoradas (54) refuerza la necesidad de mejorar la comunicación interna y la toma de decisiones participativa.

Por otro lado, el compromiso entre compañeros, aunque moderado (49), y la limitada oportunidad de aprendizaje y crecimiento en el último año (41) reflejan áreas en las que se podría fortalecer la cultura organizacional. Sin embargo, es alentador observar que la identificación con la misión de la empresa (74) y la solidez de las relaciones interpersonales, evidenciada por el índice de tener un mejor amigo en el trabajo (74), constituyen puntos fuertes que pueden ser apalancados para impulsar mejoras en el clima laboral. En resumen, mientras que la organización muestra una base operativa robusta, es crucial implementar estrategias de reconocimiento,

desarrollo profesional y liderazgo, que fortalezcan la comunicación y la participación, para lograr un entorno laboral más motivador y cohesionado.

**Figura 3.**

*Imagen donde se evidencia las preguntas con el resultado general de primera y el resultado del equipo Ibagué y Ricaurte como segundo renglón.*

| ①                  | ②                   | ③                         | ④                           | ⑤                         | ⑥                          | ⑦                   | ⑧                  | ⑨               | ⑩                           | ⑪                     | ⑫                        | ⑬                | ⑭             | ⑮                     |
|--------------------|---------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------|--------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------------|--------------------------|------------------|---------------|-----------------------|
| Total de encuestas | Promedio Global Q12 | Q00. Satisfacción general | Q01. Se va lo que se espera | Q02. Materiales y equipos | Q03. Oportunidad de mej... | Q04. Reconocimiento | Q05. Interés en mí | Q06. Desarrollo | Q07. Las opiniones cuent... | Q08. Misión/Propósito | Q09. Comprometidos co... | Q10. Mejor amigo | Q11. Progreso | Q12. Aprender y crear |
| 2.191              | 4.18                | 4.44                      | 4.58                        | 4.45                      | 4.45                       | 3.70                | 4.10               | 4.04            | 4.16                        | 4.43                  | 4.39                     | 3.73             | 3.90          | 4.22                  |
| 9                  | 4.23                | 4.56                      | 4.70                        | 4.67                      | 4.67                       | 3.78                | 4.00               | 4.00            | 4.00                        | 4.56                  | 4.22                     | 4.32             | 3.88          | 4.00                  |

*Nota:* se colocó en color Naranja las preguntas, con el rango percentil menor a 50.

## Conclusiones de la Evaluación

Se logra evidencia en esta investigación es que la Constructora Bolívar S.A está trabajando mejor los indicadores de su encuesta de clima laboral, tiene una meta retadora para este 2025, con el mejoramiento de reconocimiento a su equipo de trabajo. a inicios del año en su primer comité realizaron 4 Categorías de reconocimiento:

1. Meta en Millones
2. Meta en Unidades
3. Meta en Gestión de clientes Potenciales
4. Calidad en los negocios

Por cada indicador entregaron un reconocimiento llamado “Pasión en Movimiento” Insignia Bolívar, donde cada indicador tiene como ganador un coordinador y 1 asesor representante de las 3 jefaturas, es decir 4 por categoría. En total fueron 16 ganadores, un reconocimiento realizado en el comité de ventas regional delante de todo el equipo de ventas, donde se gana una insignia y reconocimiento económico consignado al mes siguiente en su cuenta de nómina.

Esto fue algo nuevo que nunca se había visto en la compañía, se viene un año retador con metas agresivas y con todos los cambios que sufrió la vivienda en Colombia. Estas acciones con de los directivos motiva al equipo a ser los próximos ganadores de su reconocimiento, donde el buen trabajo y resultado, se ve recompensado y agradecido por la organización. Aquí se ve un buen futuro y rubro financiero asignado para que este año el reconocimiento sea una de las mejores calificaciones de la organización, y alcancemos a esa cifra desafiantes que se

propusieron antes la junta directiva. aquí se necesita un trabajo muy de la mano de los líderes de los equipos para que se siga la línea, y no dejemos a un lado las demás áreas que conforma el Buen ambiente laboral.

El proyecto de clima laboral ha servido como herramienta para revelar la situación actual del ambiente de trabajo, identificando aspectos positivos a potenciar y áreas críticas a mejorar. La integración de estrategias de comunicación efectiva, liderazgo comprometido, reconocimiento del desempeño y desarrollo profesional se presenta como pilares esenciales para transformar el clima laboral, y con ello, alcanzar una mayor satisfacción, productividad y competitividad organizacional.

La implementación de un plan de acción con seguimiento continuo garantizara que estos cambios a lo largo del tiempo y se adapten a las nuevas necesidades del entorno.

Recomendaciones A continuación, se presentan algunas de las recomendaciones que pueden servir para fortalecer y mejorar un proyecto de clima laboral en una organización. no bajar la guardia en su proceso de crecimiento, y no olvidar los demás aspectos que involucra el buen entorno laboral, seguir con los procesos que han funcionado hasta ser innovadores, creativos, estar en constante aprendizaje que permita adoptar habilidades para el manejo de conflictos, y las relaciones interpersonales, realizar diálogos y acompañamientos a sus equipos.

Realizar trabajos conjuntos con el área de talento humano, para siempre dar un alineamiento en los procesos desconocidos, ir más allá de las cifras numéricas, acercarnos en al ser a la persona en su vida personal, su familia, sus necesidades, sus carencias de salud, y situaciones en particular que puede estar viviendo la persona. crear espacios de esparcimiento donde se fortalezca los lazos de unidad, respeto, honestidad, y trabajo en equipo, comentar

canales de comunicación efectiva y abierta, donde como equipo se pueda dialogar distintas conversaciones, y mantener un entorno transparente y tranquilo.

Fortalecer destrezas a los líderes y que el líder los fortalezca al equipo de trabajo, para crear en las personas como fuente inagotable de valor, somos protagonistas de nuestro propio crecimiento y aprendizaje, y como líderes, empoderamos e inspiramos a nuestro equipo para ir más allá. Constantemente son protagonistas y promueven los cambios de la organización, el poder que tiene trabajar unidos por un propósito común y fomentamos una cultura de confianza donde juntos somos mejores. hacernos cargo de nuestros propios bien-estar y el de los demás, reconocer la importancia de ser empáticos y cuidar al otro para que nuestras acciones sean coherentes con nuestra esencia.

## **Propuesta de Programa “Reconoce y Crece”**

### **Objetivo:**

Mejorar el clima laboral y aumentar el compromiso organizacional a través del reconocimiento constante, el desarrollo profesional y el fortalecimiento de la comunicación y el liderazgo, atendiendo las áreas de oportunidad identificadas en la encuesta Gallup.

### **Componentes del Programa:**

#### ***Sistema De Reconocimiento Continuo:***

Reconocimiento Semanal: Implementar una iniciativa en la que, cada semana, se destaque a uno o varios colaboradores por logros sobresalientes o comportamientos ejemplares, basándose en métricas claras y observaciones del desempeño.

Premios Mensuales: Establecer premios mensuales (económicos o en especie) para el “Empleado Destacado del Mes”, considerando no solo el rendimiento individual, sino también la colaboración y el aporte al equipo.

Plataforma de Elogios: Crear una plataforma digital o utilizar la intranet para que los compañeros y líderes puedan dejar mensajes de reconocimiento, fortaleciendo el sentido de comunidad y valoración entre pares.

#### ***Desarrollo y Fortalecimiento del Liderazgo:***

Capacitación en Habilidades Blandas: Organizar talleres y programas de formación para líderes enfocados en el desarrollo de habilidades como la empatía, la comunicación asertiva y la resolución de conflictos.

Sesiones de Retroalimentación 360°: Implementar evaluaciones periódicas donde los colaboradores puedan expresar de forma constructiva sus percepciones sobre el liderazgo, fomentando una cultura de mejora continua.

Mentoría Interna: Establecer un programa de mentoría en el que líderes experimentados acompañen a nuevos coordinadores y monitores, promoviendo un ambiente de apoyo y crecimiento personal y profesional.

***Impulso al Desarrollo Profesional:***

Planes de Carrera Personalizados: Diseñar rutas de desarrollo individualizadas que incluyan objetivos a corto, mediano y largo plazo, permitiendo que cada colaborador visualice su progreso dentro de la organización.

Evaluación y Retroalimentación Regular: Organizar reuniones de seguimiento y evaluación del progreso, donde se reconozcan los logros y se establezcan nuevas metas, alineadas con el crecimiento profesional y las necesidades del negocio.

Acceso a Capacitación Continua: Brindar acceso a cursos, talleres y certificaciones en áreas relevantes para el desarrollo de competencias técnicas y blandas, incentivando la formación y actualización constante.

***Fomento de la Comunicación y Participación:***

Foros de Discusión y Debate: Establecer espacios periódicos de diálogo en los que los colaboradores puedan compartir ideas y sugerencias sobre la mejora del ambiente laboral y los procesos internos.

Encuestas de Clima Laboral: Realizar encuestas periódicas para medir el impacto de las acciones implementadas y detectar nuevas oportunidades de mejora, asegurando que las opiniones de los empleados sean escuchadas y valoradas.

Reuniones Interdepartamentales: Promover encuentros regulares entre equipos y líderes para compartir éxitos, desafíos y mejores prácticas, fortaleciendo la cohesión y la comunicación interna.

**Impacto Esperado:**

Al implementar el programa "Reconoce y Crece", se espera incrementar los niveles de satisfacción y compromiso de los colaboradores, mejorar la percepción del liderazgo y fomentar un ambiente de trabajo en el que el reconocimiento y el desarrollo profesional sean pilares fundamentales. Esto se traducirá en una mayor productividad, lealtad y calidad en el servicio, beneficiando tanto a la organización como a sus clientes.

Este programa de incentivos, basado en los resultados de la encuesta Gallup, se presenta como una estrategia integral para abordar los desafíos actuales y potenciar los aspectos positivos existentes en Constructora Bolívar, creando un entorno laboral motivador y colaborativo.

## **Recomendaciones**

Además de lo propuesto anteriormente, a continuación, se presentan algunas de las recomendaciones que pueden servir para fortalecer y mejorar el proyecto de clima laboral en una organización, teniendo en cuenta que es fundamental mantener un enfoque integral que no solo preserve los avances logrados, sino que también impulse la innovación y el crecimiento continuo. Es clave seguir implementando procesos efectivos, pero también explorar nuevas estrategias que fomenten la creatividad, el aprendizaje constante y el desarrollo de habilidades para la gestión de conflictos y relaciones interpersonales. Esto incluye la realización de diálogos abiertos y el acompañamiento cercano a los equipos de trabajo.

Es esencial trabajar de manera conjunta con el área de talento humano para garantizar el alineamiento en los procesos, comprendiendo que el bienestar laboral va más allá de los indicadores numéricos. Se debe fortalecer el acercamiento a los colaboradores, considerando no solo su desempeño profesional, sino también su vida personal, sus necesidades familiares, de salud y cualquier situación particular que pueda afectar su bienestar.

Asimismo, la creación de espacios de esparcimiento contribuirá a fortalecer los lazos de unidad, respeto, honestidad y trabajo en equipo. Además, es importante fomentar canales de comunicación efectivos y abiertos, que permitan el diálogo y la construcción de un entorno laboral transparente y armonioso.

El liderazgo juega un papel fundamental en este proceso. Es necesario desarrollar habilidades en los líderes para que puedan fortalecer a sus equipos, empoderando e inspirando a sus colaboradores. Un líder debe ser un generador de valor, promoviendo una cultura de

confianza y colaboración en la que el equipo se sienta motivado a crecer y aportar al propósito común de la organización.

Finalmente, el compromiso con el bienestar propio y el de los demás debe ser una prioridad. La empatía y el cuidado mutuo son elementos esenciales para garantizar que cada acción dentro de la organización sea coherente con sus valores y esencia. Solo a través de un esfuerzo colectivo y un liderazgo consciente se logrará un clima organizacional sólido, donde el talento humano sea el motor del éxito.

## Referencias

- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.107-109). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=107>
- Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo. Sello Editorial UNAD. (pp.217-227).<https://doi.org/10.22490/9789584975096>
- Bouzas Ortiz, J. A. & Reyes Gaytán, G. (2019). Gestión del talento humano: ( ed.). IURE Editores. (pp.104-122). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/130372?page=104>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.124-131). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=124>
- Oltra Comorera, V. (2013). (pp.181-188). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=181>
- González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (cap. 6. p. 252).[https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp\\_252](https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_252)