

**VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GEODATUM SAS,
EN EL PROYECTO AUTOPISTA CONEXIÓN PACÍFICO 1**

Elizabeth Cárdenas Molina

CC. 44.006.836

Faber García Bedoya

CC. 1.128.386.19

Yamileth Sandoval Castaño

CC. 1.115.074.421

Asesor

Jaime Alberto Beltrán Ríos

Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Gerencia del Talento Humano

Universidad Católica Luis Amigo

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Mayo 2022

Tabla de contenido

Introducción	3
Planteamiento del Problema	4
Tema	4
Problema	4
Pregunta de investigación	8
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
Justificación	10
Marco Teórico	12
Clima Organizacional	12
Conceptos de clima Organizacional	12
Dimensión: Objetivo	14
Dimensión: Cooperación	14
Dimensión: Liderazgo	14
Dimensión: Toma de decisiones	15
Dimensión: Relaciones Interpersonales	15
Dimensión: Motivación	16
Dimensión: Control (evaluación del desempeño)	17
Metodología	19
Etapas Metodológicas:	23
Capítulo 1: Definición de las dimensiones que impactan el clima organizacional en la empresa Geodatum SAS	24
Capítulo 2: Diagnóstico del clima organizacional de la empresa Geodatum SAS en el proyecto Autopistas Conexión Pacífico 1 en el año 2022	26
Capítulo 3: Interpretación de las variables del clima organizacional.	50
Propuesta Plan de Gestión del Clima Organizacional de la Empresa Geodatum SAS, en el Proyecto Autopista Conexión Pacífico 1	52
Conclusiones	55
Recomendaciones	56

Introducción

Mantener un adecuado clima laboral en una organización es menos costoso que permitir que en ellas se constituyan entornos que generan alta rotación de personal, insatisfacción profesional y personal, baja productividad y discusiones entre los colaboradores, claramente la definición de un ambiente tóxico en todo su esplendor.

Cada día cobra más relevancia hablar del colaborador como el activo más valioso que tienen las empresas, y por lo tanto los recursos disponibles alrededor tienen que estar en función de la valorización del colaborador, aumentando el talento humano. Conocer la percepción, o calificación, que de la empresa tienen los trabajadores, es el primer paso para gestionar este activo.

Cuando conocemos que piensan los trabajadores, del trabajo y el ambiente en la empresa, podemos entender los factores que lo generan, el detalle de éstos y las estrategias que pudiéramos implementar para hacer de nuestra empresa el mejor lugar para trabajar.

Esto es lo que buscamos con este trabajo, encontrar los puntos a mejorar (dimensiones) y proponer estrategias que permitan que el clima organizacional en Geodatum SAS sea el acorde para reducir la fricción entre los empleados por rumores, información errónea, agresiones verbales y rivalidad en las actividades; causas derivadas de la falta de sentido de pertenencia a un equipo.

Planteamiento del Problema

Tema

Clima organizacional

Problema

Las consecuencias de un mal clima laboral en las organizaciones traen consigo una serie de situaciones negativas como lo es la rotación de personal, baja productividad, incumplimientos en los objetivos y ausentismo (Ethics Global, 2019). Además, las situaciones más representativas y negativas en la empresa Geodatum SAS es trabajar en equipo, dado la ausencia de un buen clima organizacional presenta fricción entre los empleados por rumores, información errónea, agresiones verbales y rivalidad en las actividades. Estas causas pueden ser derivadas de la falta de sentido de pertenencia a un equipo.

Revisando bibliografía en la investigación diagnóstico organizacional del Estado de Guanajuato por Paula Cristina Tabares Palacio y Mara López Rodríguez (2011), concluyen que el realizar un diagnóstico organizacional se convierte en la herramienta más eficiente que ayuda a identificar las fallas que impiden el desarrollo de las organizaciones, así mismo recoger información que ni la misma gerencia conoce. Un diagnóstico permite recolectar información necesaria para analizar y clasificar las empresas según sus falencias. En el Estado de Guanajuato México, las organizaciones presentan fallas en el clima organizacional debido a que una de las principales problemáticas es el desconocimiento que se presenta en el interior de las organizaciones y la ausencia de la planeación estratégica, por consiguiente, los empleados tienen una visión errada de la planeación estratégica, la organización y la cultura.

Cervera (2012) realizó una tesis doctoral de educación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Lima-Perú) titulada “Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el

clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos”, esta investigación fue de tipo correlacional, apoyados en una muestra de 171 docentes, por medio de encuesta y con el instrumento de cuestionario de Liderazgo Transformacional de Antuanet Chirinos, y un cuestionario de clima organizacional de Alpin y Croft. El principal objetivo del estudio, fue analizar las relaciones que pudieran existir entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos, encontrando que existen relaciones significativas entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional, en el que se ha señalado que el aspecto que más influye sobre el clima organizacional es el liderazgo transformacional. La investigación demostró que los líderes transformacionales fomentan relaciones cercanas con los subordinados, caracterizadas por una pequeña distancia de poder y por la consideración individualizada de las necesidades y capacidades de los miembros, de manera de ofrecer desafíos y recompensas motivantes. Estas relaciones son sostenidas por valores como la confianza, honestidad, apertura y cuidado mutuo y por la riqueza de la comunicación verbal entre líderes y miembros. Además, los líderes transformacionales comunican una visión a sus subordinados e incrementan el compromiso de éstos con la visión, mediante la calidad de las relaciones interpersonales. La apertura y la cercanía, serían un resultado de éstas y deberían tener un efecto sustancial en el clima percibido. (pag.103).

Alves (2000), realizó una investigación acerca de: “liderazgo y clima organizacional” en una organización deportiva, en la Universidad Autónoma de Barcelona”, donde por medio de estudio exploratorio aporta que el éxito del buen clima organizacional está en que las personas responsables dentro de las empresas realicen un trabajo de liderazgo eficaz y que para esto se necesita flexibilidad en cada una de las situaciones que se desencadenan en la formación de equipos de trabajo. A su vez, Mendez (2015), en su estudio Clima organizacional en Empresas Colombianas 1980- 2014, crea el instrumento de medición del clima en las organizaciones colombianas denominado IMCOC. El cual se validó con un estudio en 176 empresas por medio de un cuestionario que consta de 45 preguntas, donde se analizan variables como: objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones y control, luego se analizó el comportamiento de dichas variables para determinar la forma como se ha presentado la percepción del clima organizacional en el tiempo y su relación con la cultura de la organización.

Para el actual proyecto de grado denominado “ Valoración del clima organizacional de la empresa Geodatum SAS, en el proyecto Autopista Conexión Pacífico 1” se pretende identificar el clima organizacional de la empresa Geodatum SAS prestadora de servicios geomáticos a nivel nacional, la cual parte de la idea de negocio del actual gerente, que con su profesión como topógrafo decide constituir la empresa en octubre de 2015 bajo sociedad simplificada, desde entonces la empresa presta los servicios en diferentes proyectos públicos y privados a lo largo de todo el país.

Desde el año 2018 la empresa presta los servicios en el proyecto Autopista Conexión Pacífico 1, proyecto de infraestructura vial impulsado por el Gobierno Nacional; comprende la construcción, mantenimiento y operación de una nueva vía en doble calzada en el suroeste antioqueño con influencia directa en los municipios de Amagá, Titiribí, Venecia y Caldas, departamento de Antioquia. Este proyecto hace parte de las denominadas autopistas de cuarta generación (4G), el cual a través de una interconexión facilitarán la comunicación con el Eje Cafetero y el Pacífico Colombiano. Actualmente la empresa cuenta con 27 trabajadores en esta obra. Para cumplir con los objetivos en el proyecto Autopista Conexión Pacifico 1, desde el área administrativa el grupo de trabajo se compone de: Auxiliar administrativa, coordinador de topografía, dibujante y desde el área operativa se compone de cuadrillas (grupos de tres personas), cada uno con un cargo distinto; topógrafo, cadenero I y auxiliar de topografía, teniendo en este mismo orden el nivel jerárquico. A continuación, se presenta el organigrama de la organización (ver imagen 1).

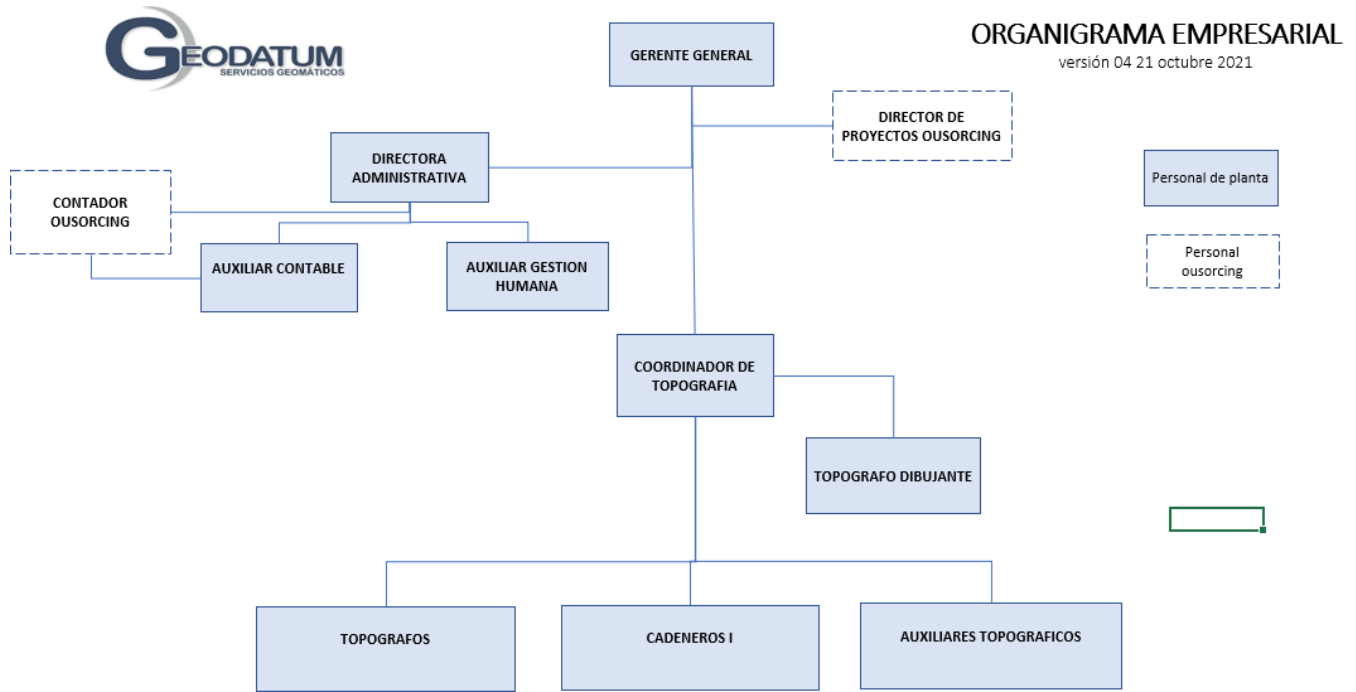


Imagen 1 organigrama de la empresa Geodatum s.a.s

Fuente tomado de empresa Geodatum s.a.s octubre 2021

La empresa Geodatum SAS cumpliendo sus actividades laborales en trabajo en equipo se evidencia, inconformidades de unos para con otros en las comisiones, deteriorando la relación laboral y afectando las metas establecidas por la empresa para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, generando problemas en la productividad debido a falta de buen trabajo en equipo. Los PQRS que hacen los trabajadores de la obra muestran la falta de trabajo en equipo y liderazgo de los encargados, descalificando la labor de los compañeros de trabajo; evidenciando que el clima organizacional de la empresa debe ser evaluados; además en reuniones de grupos primarios con los trabajadores se identifica que conocen las actividades y responsabilidades que realiza cada cargo, pero no se genera un engranaje en las labores, causando inconformidad y mala relación del grupo de trabajo.

Geodatum SAS, no cuenta con herramientas para medir la productividad de cada equipo de trabajo en el proyecto Conexión Pacífico 1, por ende se realizan las actividades en el día a día y su prioridad en la entrega de resultados al cliente no permite la capacitación y/o socialización por parte de la empresa a los empleados del proyecto sobre el clima organizacional, evidenciando la falta de

estructuración del clima organizacional enfocado en las necesidades de la empresa en el proyecto Conexión Pacífico 1.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores que están afectando el clima organizacional que denotan las inconformidades que presentan los empleados de Geodatum SAS en el proyecto Conexión Pacífico 1, las cuales no les permite cumplir adecuadamente las funciones?

Objetivos

Objetivo General

Formular un plan de estrategias para mantener el clima organizacional con una metodología aplicada para el análisis del impacto y medición de la productividad en la empresa Geodatum SAS en el proyecto Autopistas Conexión Pacífico 1

Objetivos Específicos

Definir las dimensiones que impactan el clima organizacional en la empresa Geodatum SAS

Diagnosticar el clima organizacional de la empresa Geodatum SAS en el proyecto Autopistas Conexión Pacífico 1 en el año 2022

Interpretar las variables del clima organizacional apoyados en una herramienta que permita evaluar el clima laboral de la empresa Geodatum SAS en el proyecto Autopistas Conexión Pacífico 1.

Justificación

La personalidad que posee cada empresa permite identificar el clima organizacional de cada una de ellas; también la influencia del ambiente de trabajo permite que los miembros de la empresa se identifiquen con unos valores y conductas y de esta forma se relacionan en su entorno laboral. Se expresa que uno de los objetivos principales del clima organizacional es favorecer las necesidades personales de los trabajadores, mejorar el estado emocional y productivo, convirtiéndose en un triángulo de beneficio, pues el trabajo es parte fundamental del ser humano, puesto que el 33% de la vida de una persona es ocupado en actividades laborales; en otras palabras las 24 horas diarias de vida las personas trabajan de 8 a 10 horas; por estos las empresas en las últimas décadas vienen preocupándose por la salud mental de los trabajadores y es aquí donde el clima organizacional influye en el estado motivacional del trabajador y este a su vez es influyente en él.

Las empresas identifican que garantizar un clima organizacional adecuado permite mejorar el rendimiento de los trabajadores y los procesos productivos; llevando a las empresas a mejorar sus servicios y garantizando el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El criterio del clima organizacional se debe al hecho de que la conducta de un trabajador no es efecto de los factores organizacionales que existen en la empresa, sino que depende del juicio que tenga el trabajador de estos factores; es decir, que los juicios son diversos en los trabajadores y esto va constituyendo un clima según lo direccionen las directivas de cada organización.

En algunas empresas la falta de un direccionamiento estratégico orientado al clima organizacional genera malestares emocionales en los empleados causando ausentismos, enfermedades laborales y rotación constante de los empleados que estos al no sentirse identificados con las políticas de la empresa y la forma de tratar los asuntos no laborales optan por cambiar de trabajo, decisiones que afectan toda la estructura y productividad de la organización.

Los procesos de Clima Organizacional (CO) si bien no se tienen estructurados en las empresas, si se tienen presentes en las necesidades de estas, a tal punto, que las empresas están buscando el mejoramiento continuo del trabajador enfocado en su bienestar, comprendiendo la necesidad de estructurar un adecuado clima organizacional que no solo aporte a la empresa, sino también en la vida cotidiana; es decir aportando bases para una adecuada socialización, que permite al trabajador interactuar de una forma acorde con su familia, empresa y sociedad.

En este proyecto se pretende identificar si el clima organizacional de la empresa Geodatum SAS es propicio para la productividad que requiere la obra en el periodo del 2021 al 2022. Para esto se realiza el análisis por medio de una encuesta de clima organizacional, la cual permite conocer las falencias existentes en relación al CO y de esta manera emitir un plan de estrategias con los debidos comentarios, conclusiones y recomendaciones con la finalidad de que los directivos tengan en que sustentar la toma de decisiones oportunas y adecuadas. La realización de este diagnóstico de clima organizacional en la empresa Geodatum SAS, pretende aportar al componente del talento humano identificando la base para formular distintas estrategias y fortalecer las debilidades existentes en los trabajadores de la empresa y de esta manera maximizar los resultados.

Marco Teórico

Clima Organizacional

Conceptos de clima Organizacional

Brunet (1987), define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad. Sin embargo, Chiavenato (1990), por su parte, considera que el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Algunos factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, en el desempeño laboral productividad de la organización. Por otra parte, Goncalves (2000), sustenta que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional (CO), de acuerdo a lo escrito por Goncalves (2000), es necesario resaltar los siguientes elementos: el CO se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. También el CO tiene repercusiones en el comportamiento laboral; es decir que el CO es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Pero estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo; a su vez se diferencian de una organización a otra y de un departamento a otro dentro de una misma empresa. El CO junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Brunet en su libro *El clima de Trabajo en la Organizaciones* (2011), indica que el clima de una organización puede ser percibido por un individuo sin que esté consciente del papel y la existencia de los factores que lo componen, es así como resulta difícil medir el clima, puesto no se

sabe concretamente si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características de la organización. Además, Toro Álvarez y Sanín Posada, en el libro *Gestión de Clima de Organizacional*, 2013, dicen: “la calidad de la vida de los trabajadores favorece el éxito y la permanencia de las organizaciones” (p. 11). Así mismo, conocer, monitorear e intervenir esta realidad del trabajo constituye una herramienta estratégica para la productividad en mercados cada vez más inestables e impredecibles (Salanova, 2009).

Entre muchos indicadores posibles para conocer la Calidad de la Vida Laboral, el Clima Organizacional es uno de los más destacados, pues permite una aproximación fiel y específica a las percepciones que las personas tienen sobre la organización a la cual están vinculadas y acerca de diversas realidades del trabajo. Estas percepciones sobre diferentes atributos de la realidad laboral constituyen un elemento fundamental, no solo para la implementación de políticas de gestión de las personas, sino también, para el desarrollo estratégico de la organización (Cooper, Cartwright y Earley, 2001; Silva, 1996, Koys y DeCotiis, 1991; Schneider, 1990).

Dentro de este proceso, los especialistas en gestión humana, pueden garantizar que las organizaciones desarrollen sus compromisos organizacionales y conductas sociales, estando en la capacidad de realizar una evaluación y análisis de las conductas que se presentan en las organizaciones ya sea para facilitar o impedir el compromiso por parte de los trabajadores en sus actividades laborales, comprometiéndose con el mejoramiento del comportamiento con sus compañeros de trabajo (Ruiz, 2010).

Según la teoría, el clima organizacional conjuga una serie de factores que permiten que la organización brinde un ambiente sano a sus empleados garantizando el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El clima organizacional puede ser medido en las empresas por medio de diferentes herramientas metodológicas, una de ellas es el Instrumento de Medición de Clima Organizacional Colombiano (IMCOC); que evalúa siete (7) dimensiones que a continuación se relacionan:

Dimensión: Objetivo

Burgoa y Gonzalo (2010) de la universidad Católica Boliviana, de San Pablo Bolivia; definen los objetivos como los alcanzados por las empresas por medio de estrategias que se enfocan en estos y que al momento de estructurarlos tiene un alto grado de dificultad; porque son acciones que para formularlos requieren de análisis, y para ejecutarlos demandan de esfuerzo. Las estrategias ejecutadas para el cumplimiento de los objetivos hacen referencia al alto nivel de la empresa, las cuales se desarrollan en todos los niveles de la empresa. Para estos autores es importante no confundir el concepto de metas con objetivos; es decir manifiestan que toda empresa tiene por lo menos tres objetivos definidos y que las metas son los subconjuntos de los objetivos; en otras palabras, lo que quieren expresar es que las metas son normas cuantitativas y los objetivos son cualitativos y cuantitativos a la vez.

Dimensión: Cooperación

De acuerdo a Fernández da Silva (2005), la cooperación permite nuevas estrategias empresariales, las cuales permiten ya sean a las pequeñas o grandes empresas la expansión y formación de redes económicas, nuevos tipos de diálogos, y acompañamiento entre las personas en sus actividades laborales. Desde este mismo enfoque Bialakowsky, Robledo, Grima, Rosendo y Costa (2004), expresan que la nueva cultura laboral es producto de los cambios en los procesos de trabajo que por medio de la cooperación ha permitido diluir las jerarquías y mejorar la calidad laboral de los trabajadores. Consideran la cooperación como un concepto fundamental en las empresas, para el mejoramiento continuo. En todo contexto histórico los procesos productivos capitalistas necesitaron de la cooperación como fuerza productiva esencial para el desarrollo.

Dimensión: Liderazgo

Se ha realizado una búsqueda de literatura para intentar puntualizar sobre el concepto de liderazgo. Chelladurai (1984), describe el liderazgo como un “proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados” (p. 321). Gómez (2002), dice que “el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas” (p. 61).

También autores como Davis y Newstrom (2003), han definido el liderazgo como “el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos” (p. 117-125). Por último, podemos encontrar en Payeras (2004), en su libro *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*, que define el liderazgo como un “grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos” (p. 188)

Dimensión: Toma de decisiones

Cuando hablamos de decisiones debemos también pensar en el contexto que la origina, puesto que influye las situaciones, las circunstancias, las metas, los propósitos y los resultados esperados. Al respecto, dice Marina (2005), que “La valentía, la decisión, el ánimo forman parte de la inteligencia humana” (p. 43), y como tales dependen las características de cada individuo. Diversos estudios y posturas académicas han tratado de encontrar un consenso en la definición de la toma de decisiones, el más aceptado es “un proceso amplio que puede incluir tanto la evaluación de las alternativas, al juicio, como la elección de una de ellas” (Artieta y González, 1998, p. 367). Podemos entonces decir que, la toma de decisiones demuestra la capacidad cognitiva para elegir; que incluye entre otras cosas: investigación, categorización, posibilidades, construcción de alternativas y decisión. Así las cosas, cuando hablamos de toma de decisiones podemos decir que es un proceso consciente que combina tanto análisis de información, comparación de alternativas, valoración de las diversas opciones y, por último, la toma de la decisión.

Dimensión: Relaciones Interpersonales

Arenas, Ripoll y Yáñez (2010), dicen que, “considerando el alto consenso existente sobre una alta fragilidad de los vínculos sociales en la sociedad el construir relaciones interpersonales en las organizaciones en un contexto de alta complejidad, cambio e incertidumbre es un alto desafío” (p. 193). Estos autores dejan de manera visible la dificultad que se presenta en la construcción de relaciones en el entorno personal de la gente. Características como el contexto social en el que se desenvuelven,

particularidades personales e ideológicas, y otras, hacen que se dificulte esa interacción entre las personas. Debido a lo anterior, una relación positiva o negativa tiene gran impacto en la conducta y también en la satisfacción laboral. Sachau (2007), citado por Arenas y otros (2010), afirma que estas dos variables (conducta y satisfacción laboral) han sido controvertidas dentro de los estudios de la Psicología Organizacional.

La situación no es diferente en el ámbito de las empresas, pues no es fácil para algunas personas generar vínculos con sus compañeros e incluso con sus jefes. Cuando se detiene a analizar este entorno empresarial, algunas conclusiones que se pueden observar es que no hay establecido canales adecuados para la comunicación; además Arenas, Ripoll y Yañez (2010), manifiestan que el debilitamiento de las relaciones interpersonales se puede relacionar a que imperan intereses individuales y de alta desconfianza social. Aquellas relaciones que se construyen en el trabajo van generando un impacto significativo en la productividad y por su puesto en el comportamiento de cada empleado. Pozo, Alonso, Morillejo, Hernández y Martos (2005), afirman que “las variables que se ligan a las relaciones interpersonales negativas, (conflicto con superiores, compañeros, apoyo social y reciprocidad), han generado una literatura bastante amplia donde dan cuenta y pueden predecir no solo la satisfacción laboral o el bienestar de los empleados, sino también la relación que hay con la estructura organizacional y la afectación en el desempeño de los trabajadores que se ve reflejado en los objetivos de la empresa” (p.254). También, Delgado (2014), dice que “el clima organizacional involucra aspectos intralaborales, extralaborales e individuales en una relación dinámica entre percepciones y experiencias, que influyen en el desempeño de los trabajadores” (p. 17).

Dimensión: Motivación

Para Abraham Maslow (1991) En el libro motivación y personalidad, la motivación está relacionada con el impulso que tiene el ser humano para satisfacer sus necesidades, estas cinco (5) necesidades el autor las clasifica en una pirámide (Imagen 2). por otra parte, Garcia, Londoño y Ortiz (2016), hablan de la motivación como un elemento esencial, que permite a las personas realizar una acción y a su vez cumplir los objetivos propuestos, los cuales se realizan influenciados por los

factores internos tales como afiliación, logro y poder; y sus factores externos como lo son supervisión, grupo de trabajo, contenido, salario y promoción; llevando a los trabajadores a un grado alto de compromiso y a la gerencia. Las empresas hoy día tienen claro que la motivación les permite un mejor desempeño laboral y social. Para Chiavenato (2001) la motivación es el resultado de la persona y la situación que lo rodea, es decir, que de acuerdo a la situación en la que se encuentre el individuo y de cómo la vive, hay una interacción entre él y la situación que lo motivará o no y Newstrom (2007) agrega que es la unión de muchas fuerzas internas y externas, que le permiten a un actor elegir y conducir sus acciones de una manera determinada.

Dimensión: Control (evaluación del desempeño)

Amorós (2007), expresa que:

“podemos considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo” (p. 171).



Imagen 2 Método de evaluación Clima Organizacional

Fuente Elaboración Propia

Metodología

Teniendo en cuenta la problemática de la empresa Geodatum SAS, se realizó un estudio que ayuda a conocer el clima organizacional de la empresa mediante una investigación de tipo cuantitativo deductivo, basado en la recolección de la información a través de encuesta y realizando análisis de la misma, utilizando la herramienta IMCOC (instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas) la cual ha sido aplicado en unas 176 empresas colombianas en el periodo de 1980 a 2004 (Mendez 2006, pág. 85), con la cual se recolecta información de algunas dimensiones o variables, que son medidas bajo una escala likert de 7 ítems, de la cual se realizará un promedio aritmético por cada pregunta con respuesta y por cada dimensión se saca promedio ponderado. Este instrumento fue aplicado a un total de 27 trabajadores de la empresa Geodatum SAS, que conforman las diferentes áreas como se puede observar en la imagen 2.

Cargo	Cantidad
Auxiliar Contable	1
Auxiliar Gestión Humana	1
Inspector SST	1
Coordinador Topografía	1
Topografo de Oficina	3
Topografo	4
Cadenero I	5
Cadenero II	3
Auxiliar de Topografía	8
Total	27

Imagen 3 Cargos y cantidad de trabajadores de la empresa

Fuente tomado de base de datos Geodatum S.A.S

En la encuesta se redacta la autorización y/o consentimiento que dice:

Nota Confidencialidad de la Información: durante y después de la recolección y análisis de la información se mantendrá su anonimato, los archivos con información se custodiarán de manera confidencial, esta información será manejada exclusivamente por estudiantes de la especialización en Talento Humano de la Universidad Católica Luis Amigó. En caso de publicarse los resultados, se hará de manera general y no particular. No existe ningún riesgo físico, mental o laboral al participar en la investigación. A continuación, se relaciona el gráfico de autorización de manejo de la información; donde se evidencia que el 96.3% de la población encuestada acepta el manejo de la información.

Autoriza el manejo de la información, según habeas data
27 respuestas

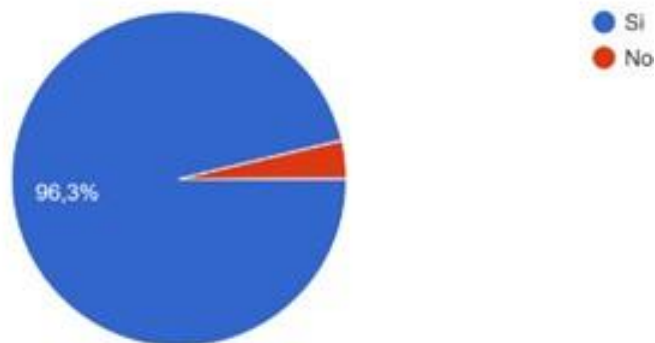


Imagen 4 Gráfica de Autorización manejo de la información Habeas Data

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

El instrumento de medición de clima organizacional seleccionado fue el IMCOC (Instrumento para Medir Clima en Organizaciones Colombianas), desarrollado el año 1980 por el profesor doctor Carlos Eduardo Méndez Álvarez de la Universidad del Rosario. Este instrumento consta de siete (7) dimensiones y cuarenta y cinco (45) preguntas.

Una vez ejecutada y revisada la encuesta nos permite cuantificar en una escala de Likert de siete (7) opciones; donde las respuestas 5, 6, 7, detallan un clima organizacional favorable, las respuestas 4 se describe como el clima organizacional neutro y las respuestas 1,2,3, como un clima organizacional desfavorable.

Proyecto para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento Humano

Dimensiones	Pregunta
1. Objetivo	1.1. ¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de la misión y visión de la empresa?
	1.2. La información que recibió acerca de los objetivos y políticas de la empresa al momento de ingresar a trabajar fue
	1.3. Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ¿con qué intensidad satisface sus necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencia, de aprendizaje, progreso, etc.?
2. Cooperación	2.1. Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa:
	2.2. ¿En qué grado usted ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?
	2.3. ¿En qué forma se vincula usted a los grupos de trabajo en la empresa?
	2.4. ¿Con qué frecuencia acostumbra usted a divertirse con sus compañeros de la empresa?
	2.5. ¿Con qué frecuencia la empresa organiza paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?
	2.6. ¿En qué forma participa en las actividades de diversión que organiza la empresa?
	2.7. ¿Con qué frecuencia sus compañeros le piden ayuda para hacer el trabajo que les corresponde?
	2.8. Fuera del horario laboral, ¿Con qué frecuencia se relaciona con sus compañeros?
	2.9. ¿Con qué frecuencia participa usted con sus amigos de la empresa, en actividades sociales?
	2.10. ¿Con qué frecuencia participa en la solución de problemas de su empresa?
3. Liderazgo	3.1. ¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, los plantea a su jefe inmediato?
	3.2. ¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, los plantea a sus compañeros?
	3.3. Cuando usted ejecuta su trabajo, tiene la libertad para hacerlo como quiere, con la aprobación de sus superiores?
	3.4. ¿Su jefe inmediato es una persona justa, da instrucciones claras y toma decisiones?
	3.5. ¿Qué tanto obedece a su jefe inmediato?
	3.6. ¿Su jefe inmediato controla su trabajo en lo que corresponde?
	3.7. ¿Su jefe inmediato le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?
	3.8. ¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo, los comenta con sus superiores?
	3.9. Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar.
4. Toma de Decisiones	4.1. ¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe inmediato?
	4.2. ¿Con qué frecuencia le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?
	4.3. ¿Participa usted de las decisiones de esta empresa, en especial aquellas que afectan su trabajo?
	4.4. ¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida?
5. Relaciones Interpersonales	5.1. ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?
	5.2. Cuando usted tiene problemas de trabajo, ¿los soluciona con los compañeros y/o superiores?
	5.3. ¿Cómo califica usted, el trato y relación con su jefe?
	5.4. ¿Cómo califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa?
	5.5. Cuando hay cambios en la empresa, ¿en qué medida recibe información al respecto?
	5.6. ¿Los directivos de la empresa conocen los problemas que se presentan en su equipo de trabajo?
6. Motivación	6.1. ¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?
	6.2. ¿Cómo se siente usted con el salario que recibe?
	6.3. ¿Cómo se siente usted por estar trabajando en la empresa?
	6.4. ¿De acuerdo con el trabajo que le asignan, el tiempo que le dan para hacerlo es suficiente?
	6.5. ¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?
	6.6. ¿Cuál es el tiempo trabajado por usted en esta empresa?
	6.7. ¿Qué importancia tiene para usted el hecho de estar trabajando en la empresa?
7. Control	7.1. ¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo en esta empresa?
	7.2. ¿Con qué frecuencia conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo?
	7.3. ¿Con que frecuencia dialoga con su jefe acerca de los resultados y la forma como ejecuta su trabajo?
	7.4. ¿Cómo se siente por la forma como su jefe verifica actualmente el trabajo que realiza?
	7.5. ¿Cómo le parece la forma como su jefe le hace seguimiento?
	7.6. Para que la empresa funcione correctamente y sea eficiente, ¿con qué frecuencia cree usted que debe ser revisado su trabajo?

Imagen 5 Tabla de dimensiones, preguntas.

Fuente propia.

Etapas Metodológicas:

Etapa 1: autorización: se contactó la empresa, se socializa la intención del trabajo y se obtiene la autorización de aplicación de instrumento.

Etapa 2: adaptación de la encuesta: se revisa detalladamente el instrumento y se adapta las preguntas a la empresa a impactar construyendo un google forms

Etapa 3: autorización uso de herramienta: se realiza solicitud de autorización al Doctor Méndez, autor del instrumento IMCOC

Etapa 4: socialización del instrumento a los encuestados: se socializa el estudio de clima organizacional por medio de un video a todos los empleados que darán respuesta a la encuesta

Etapa 5: Aplicación del instrumento: por medio de una encuesta en google forms

Etapa 6: Tabulación y análisis de los datos.

Capítulo 1: Definición de las dimensiones que impactan el clima organizacional en la empresa Geodatum SAS

Basados en el instrumento de medición de clima organizacional IMCOC (Instrumento para Medir Clima en Organizaciones Colombianas), se identifican las dimensiones que se deben evaluar para identificar el clima organizacional en las empresas, las cuales son:

1. **Dimensión objetivo:** define el conocimiento de la misión, visión, objetivos y funcionamiento de la empresa, que tienen los colaboradores. (preguntas de la 1.1. a la 1.3.)
2. **Dimensión Cooperación:** hace referencia al cumplimiento de los objetivos de la empresa y al trabajo en equipo de los trabajadores. (Preguntas de la 2.1. a la 2.10.)
3. **Dimensión Liderazgo:** se refiere a la apreciación que tienen los empleados sobre el estilo de dirección y revisión del grupo. (Preguntas de la 3.1 a la 3.9)
4. **Dimensión Toma de Decisiones:** percibe el estilo de liderazgo y metodología de participación en las decisiones de la empresa. (Preguntas desde la 4.1. a la 4.4.)
5. **Dimensión Relaciones interpersonales:** se refiere a la relación con los jefes, pares y personas a cargo, a la comunicación y al factor de motivación. (Preguntas desde la 5.1. a la 5.6.)
6. **Dimensión Motivación:** hace referencia al liderazgo de los encargados y las funciones directivas. (Preguntas desde la 6.1. a la 6.7.)
7. **Dimensión Control:** permite observar el cumplimiento de los objetivos propuestos de acuerdo al trabajo realizado en determinado tiempo. (Preguntas 7.1. a la 7.6.)

Estas dimensiones fueron las que se evaluaron en la empresa, por medio del instrumento de medición IMCOC. Estas dimensiones permiten identificar el clima organizacional en el proyecto.

Capítulo 2: Diagnóstico del clima organizacional de la empresa Geodatum SAS en el proyecto Autopistas Conexión Pacífico 1 en el año 2022

Una vez implementada la encuesta a los trabajadores, se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Dimensión objetivo:

1.1. ¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de la misión y visión de la empresa?
27 respuestas

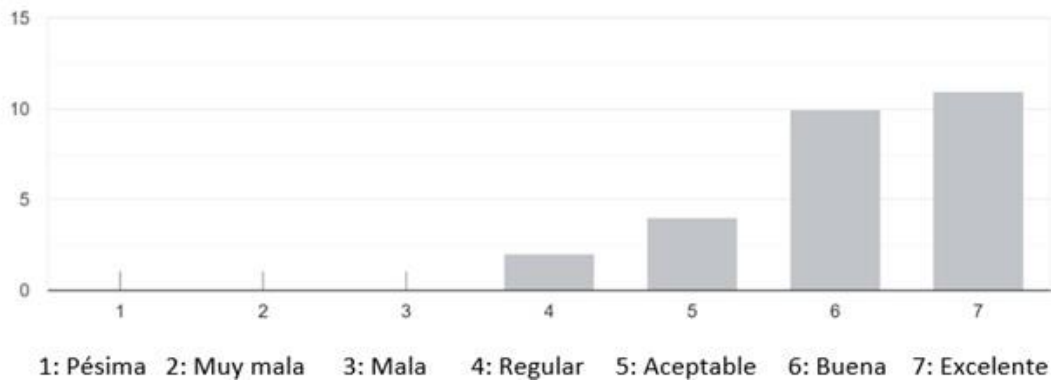


Imagen 6 Gráfica pregunta 1.1. Dimensión Objetivo

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

1.2. La información que recibió acerca de los objetivos y políticas de la empresa al momento de ingresar a trabajar fue:

27 respuestas

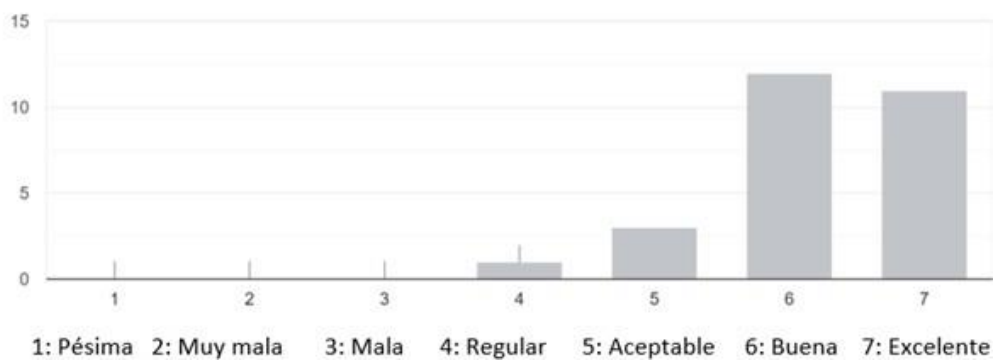


Imagen 7 Gráfica pregunta 1.2. Dimensión Objetivo

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

1.3. Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ¿con qué intensidad satisface sus necesidades económicas, de estabilidad, experiencia, de aprendizaje, progreso, etc.?

27 respuestas

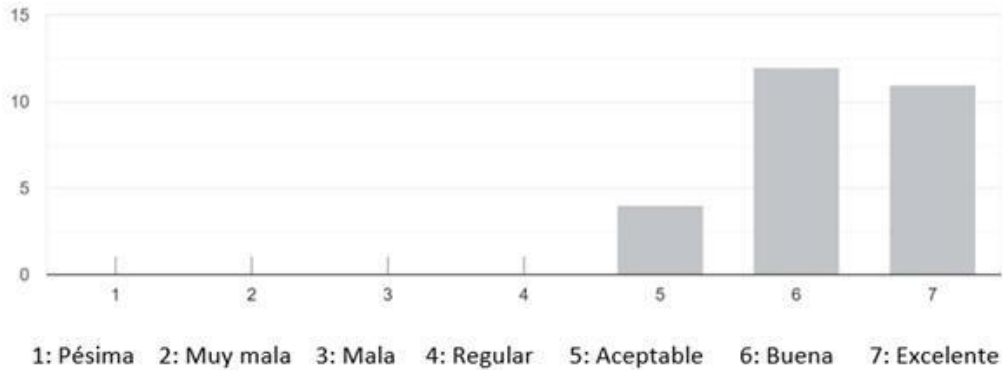


Imagen 8 Gráfica pregunta 1.3. Dimensión Objetivo

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

2. Dimensión Cooperación:

2.1. Califíque la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa:

27 respuestas

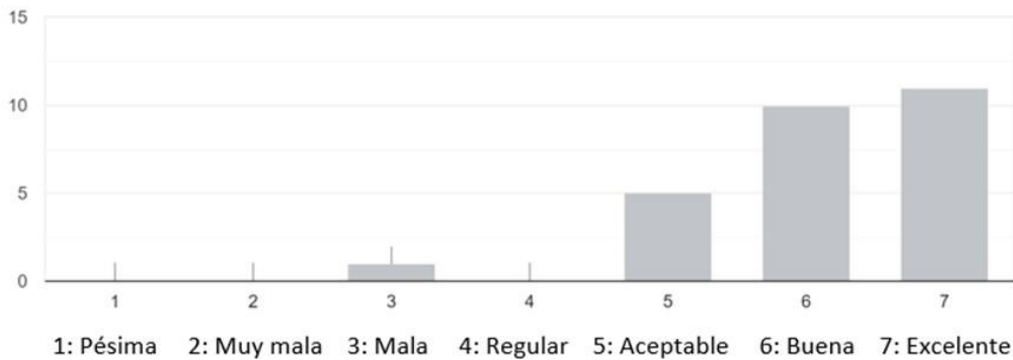
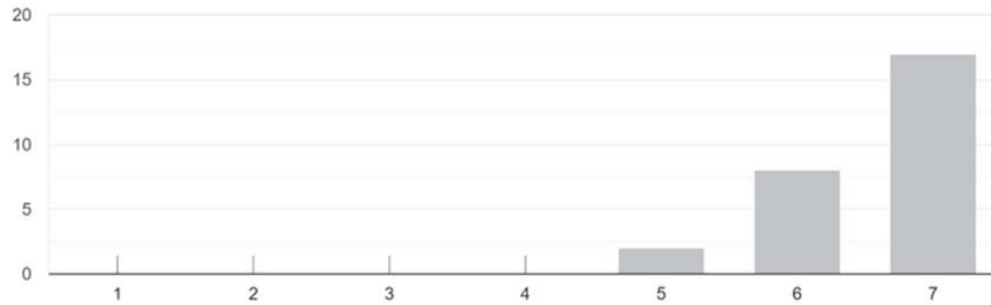


Imagen 9 Gráfica pregunta 2.1. Dimensión Cooperación

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

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

27 respuestas



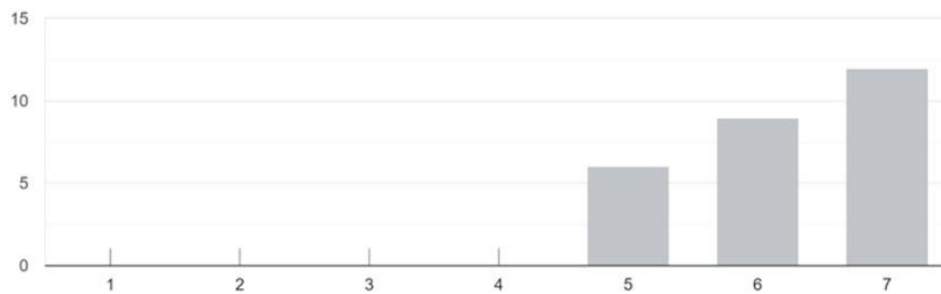
1: Nunca 2: Casi nunca 3: Muy de Vez en Cuando 4: Algunas veces 5: Periódicamente 6: Con mucha frecuencia 7: Siempre

Imagen 10 Gráfica pregunta 2.2. Dimensión Cooperación

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

2.3. ¿En qué forma se vincula usted a los grupos de trabajo en la empresa?

27 respuestas



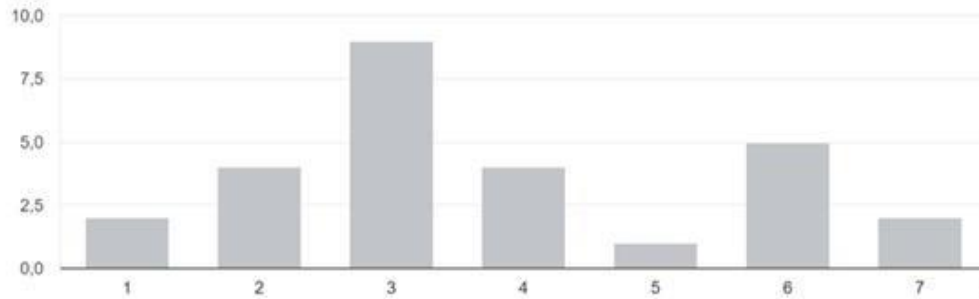
1: No participa 2: Participa con desagrado 3: Participa por que le toca 4: Simplemente participa 5: Como colaborador 6: Como organizador 7: Como líder

Imagen 11 Gráfica pregunta 2.3. Dimensión Cooperación

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

2.4. ¿Con qué frecuencia acostumbra usted a divertirse con sus compañeros de la empresa?

27 respuestas



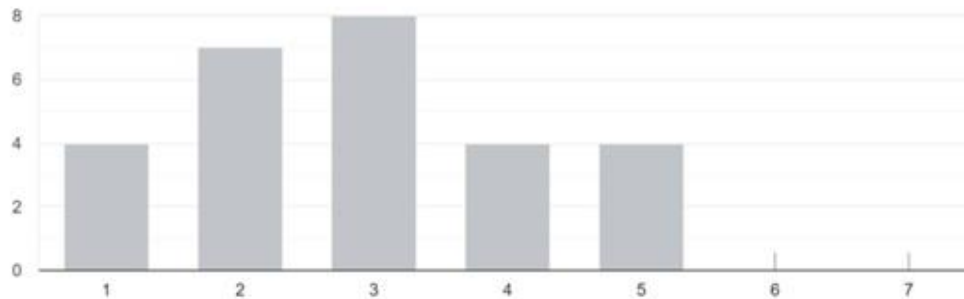
1: Nunca 2: Casi nunca 3: Muy de Vez en Cuando 4: Algunas veces 5: Periódicamente 6: Con mucha frecuencia 7: Siempre

Imagen 12 Gráfica pregunta 2.4. Dimensión Cooperación

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

2.5. ¿Con qué frecuencia la empresa organiza paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?.

27 respuestas



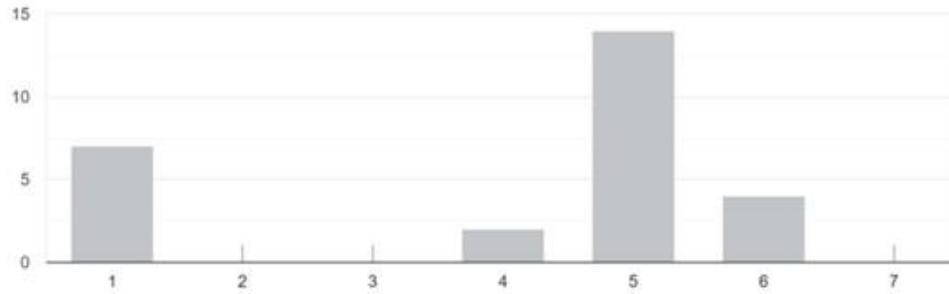
1: Nunca 2: Casi nunca 3: Muy de Vez en Cuando 4: Algunas veces 5: Periódicamente 6: Con mucha frecuencia 7: Siempre

Imagen 13 Gráfica pregunta 2.5. Dimensión Cooperación

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

2.6. ¿En qué forma participa en las actividades de diversión que organiza la empresa?

27 respuestas



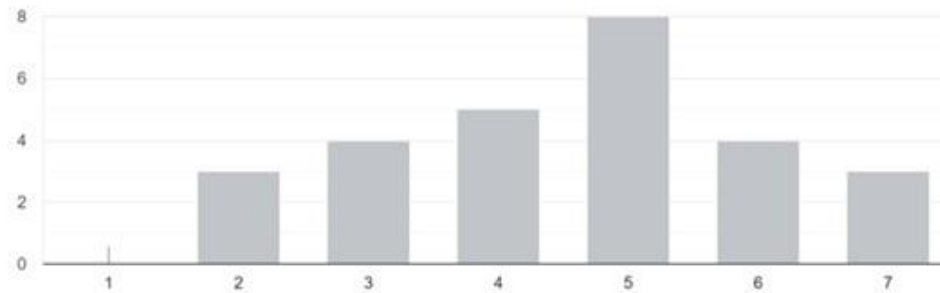
1: No participa 2: Participa con desagrado 3: Participa por que le toca 4: Simplemente participa 5: Como colaborador 6: Como organizador 7: Como líder

Imagen 14 Gráfica pregunta 2.6. Dimensión Cooperación

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

2.7. ¿Con qué frecuencia sus compañeros le piden ayuda para hacer el trabajo que les corresponde?

27 respuestas



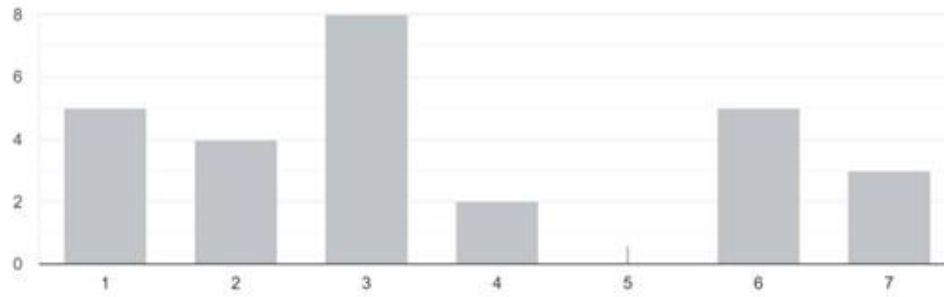
1: Nunca 2: Casi nunca 3: Muy de Vez en Cuando 4: Algunas veces 5: Periódicamente 6: Con mucha frecuencia 7: Siempre

Imagen 15 Gráfica pregunta 2.7. Dimensión Cooperación

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

2.8. Fuera del horario laboral, ¿Con qué frecuencia se relaciona con sus compañeros?

27 respuestas



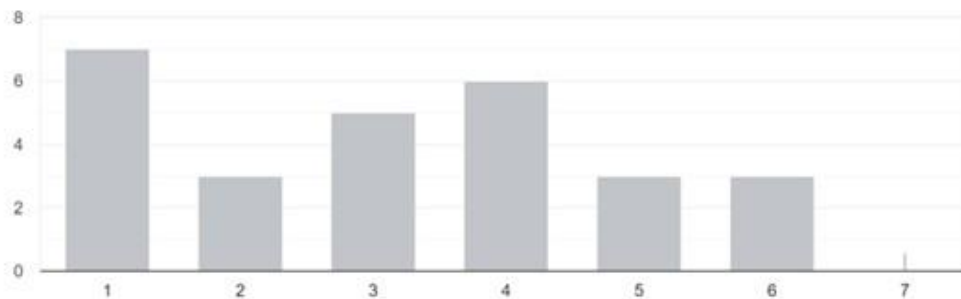
1: Nunca 2: Casi nunca 3: Muy de vez en cuando 4: Algunas veces 5: Periódicamente 6: Con mucha frecuencia 7: Siempre

Imagen 16 Gráfica pregunta 2.8. Dimensión Cooperación

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

2.9. ¿Con qué frecuencia participa usted con sus amigos de la empresa, en actividades sociales?

27 respuestas



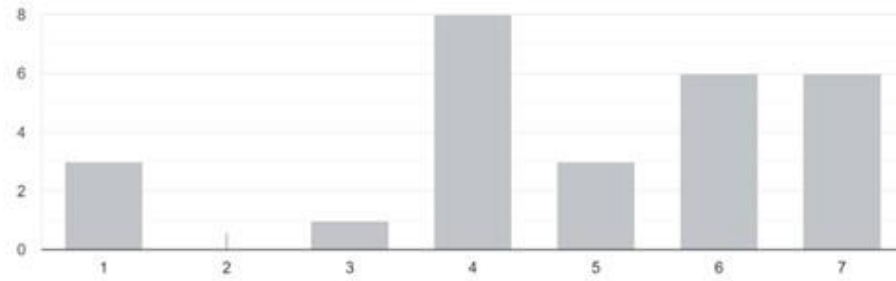
1: Nunca 2: Casi nunca 3: Muy de vez en cuando 4: Algunas veces 5: Periódicamente 6: Con mucha frecuencia 7: Siempre

Imagen 17 Gráfica pregunta 2.9. Dimensión Cooperación

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

2.10. ¿Con qué frecuencia participa en la solución de problemas de su empresa?

27 respuestas



1: Nunca 2: Casi nunca 3: Muy de Vez en Cuando 4: Algunas veces 5: Periódicamente 6: Con mucha frecuencia 7: Siempre

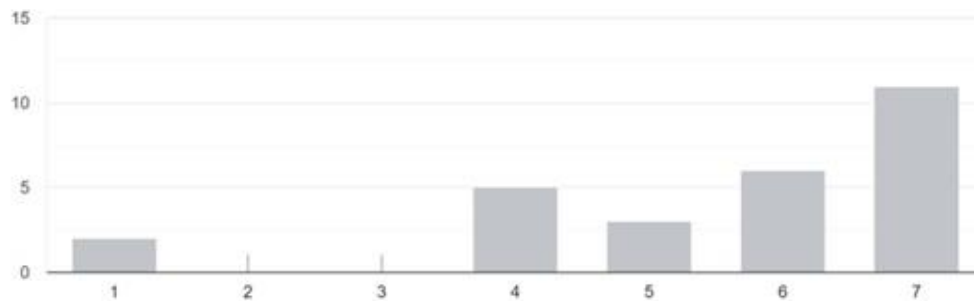
Imagen 18 Gráfica pregunta 2.10. Dimensión Cooperación

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

3. Dimensión: Liderazgo

3.1. ¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, los plantea a su jefe inmediato?

27 respuestas



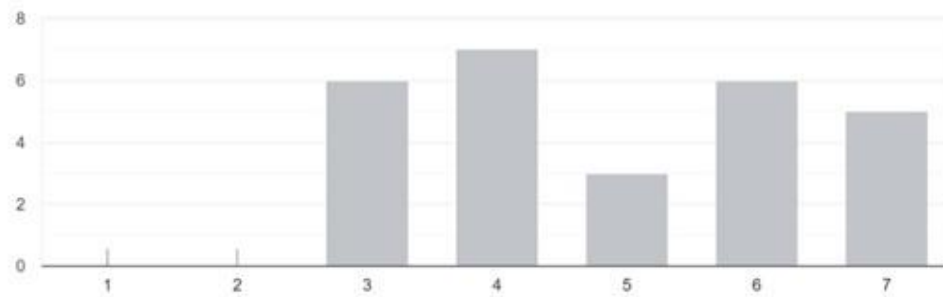
1: Nunca 2: Casi nunca 3: Muy de Vez en Cuando 4: Algunas veces 5: Periódicamente 6: Con mucha frecuencia 7: Siempre

Imagen 19 Gráfica pregunta 3.1. Dimensión Liderazgo

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

3.2. ¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, los plantea a sus compañeros?

27 respuestas



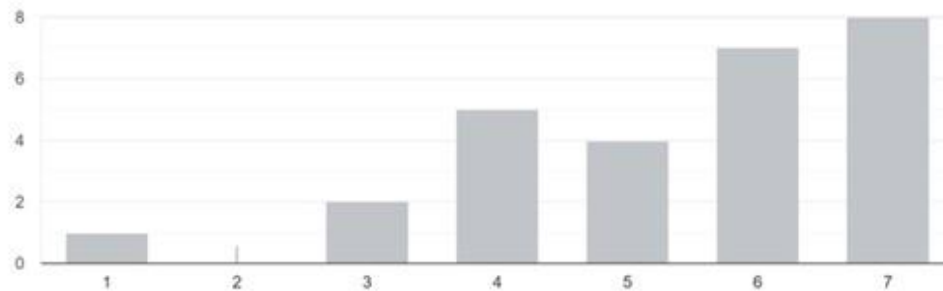
1: Nunca 2: Casi nunca 3: Muy de Vez en Cuando 4: Algunas veces 5: Periódicamente 6: Con mucha frecuencia 7: Siempre

Imagen 20 Gráfica pregunta 3.2. Dimensión Liderazgo

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

3.3. Cuando usted ejecuta su trabajo, tiene la libertad para hacerlo como quiere, con la aprobación de sus superiores?

27 respuestas



1: Nunca 2: Casi nunca 3: Muy de Vez en Cuando 4: Algunas veces 5: Periódicamente 6: Con mucha frecuencia 7: Siempre

Imagen 21 Gráfica pregunta 3.3. Dimensión Liderazgo

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

3.4. ¿Su jefe inmediato es una persona justa, da instrucciones claras y toma decisiones?

27 respuestas

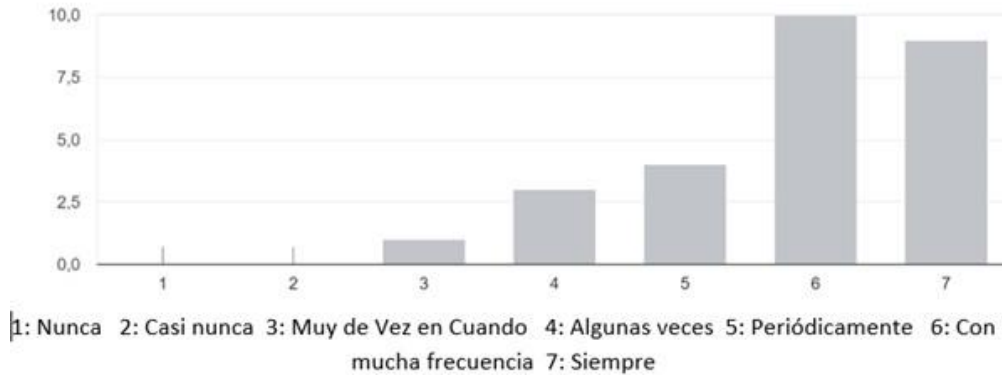


Imagen 22 Gráfica pregunta 3.4. Dimensión Liderazgo

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

3.5. ¿Qué tanto obedece a su jefe inmediato?

27 respuestas

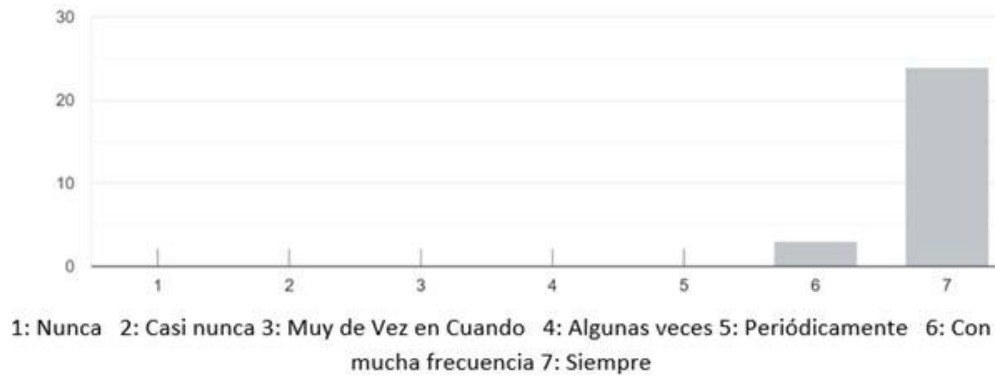
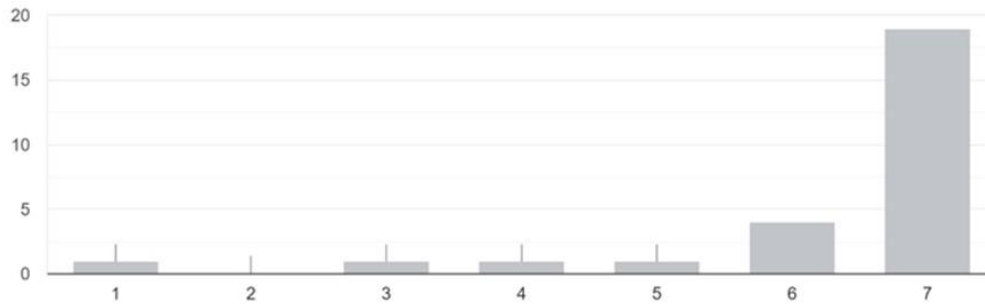


Imagen 23 Gráfica pregunta 3.5. Dimensión Liderazgo

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

3.6. ¿Su jefe inmediato controla su trabajo en lo que corresponde?

27 respuestas



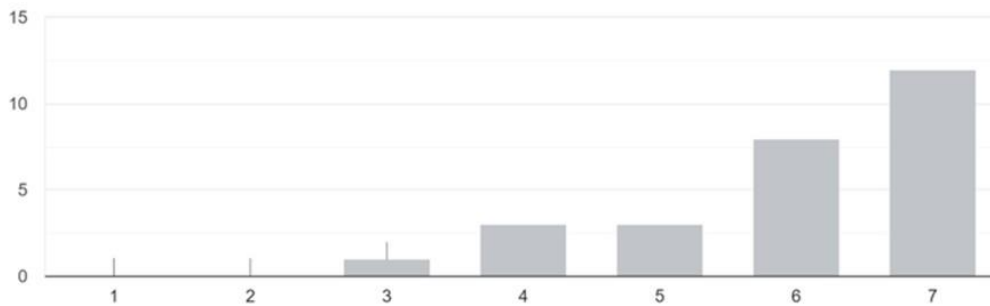
1: Nunca 2: Casi nunca 3: Muy de Vez en Cuando 4: Algunas veces 5: Periódicamente 6: Con mucha frecuencia 7: Siempre

Imagen 24 Gráfica pregunta 3.6. Dimensión Liderazgo

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

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

27 respuestas



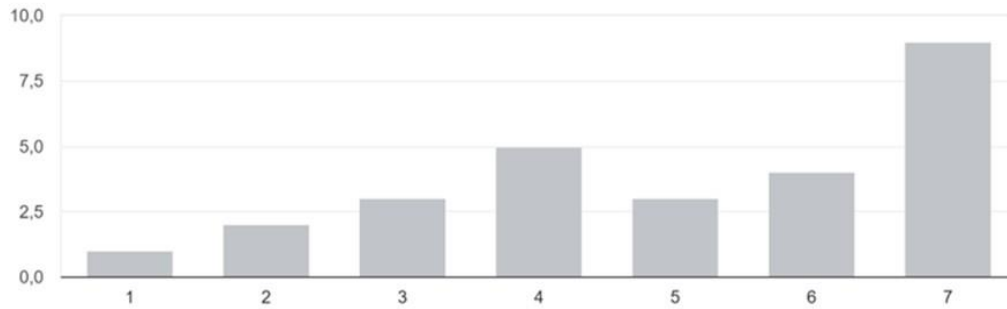
1: Nunca 2: Casi nunca 3: Muy de Vez en Cuando 4: Algunas veces 5: Periódicamente 6: Con mucha frecuencia 7: Siempre

Imagen 25 Gráfica pregunta 3.7. Dimensión Liderazgo

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

3.8. ¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo, los comenta con sus superiores?

27 respuestas



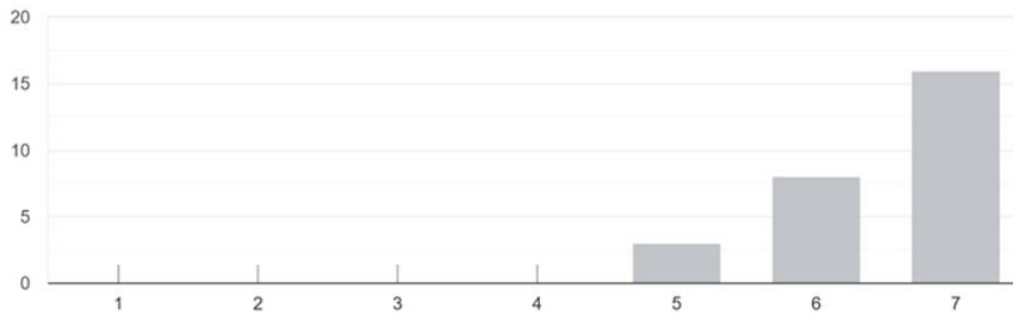
1: Nunca 2: Casi nunca 3: Muy de Vez en Cuando 4: Algunas veces 5: Periódicamente 6: Con mucha frecuencia 7: Siempre

Imagen 26 Gráfica pregunta 3.8. Dimensión Liderazgo

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

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

27 respuestas



1: Ninguna 2: Casi ninguna 3: Muy poca 4: Alguna información 5: Apenas la necesaria 6: Suficiente información 7: Toda la información.

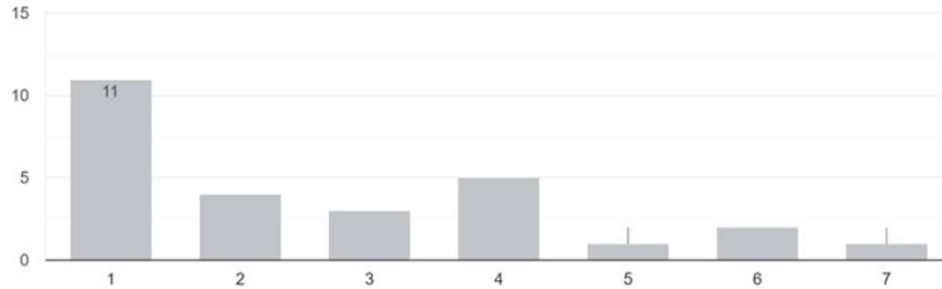
Imagen 27 Gráfica pregunta 3.9. Dimensión Liderazgo

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

4. Dimensión: Toma de decisiones

4.1. ¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe inmediato?

27 respuestas



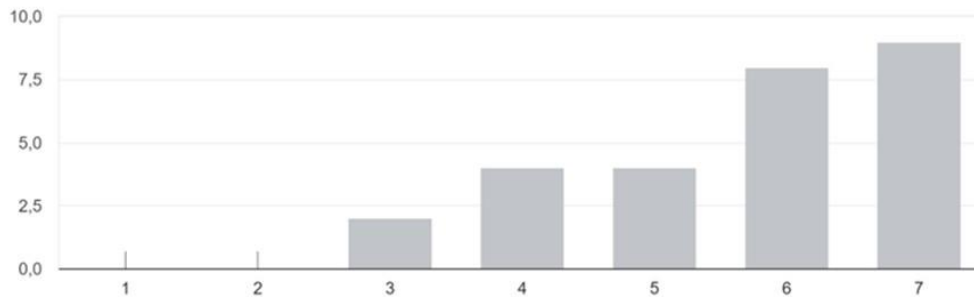
1: Nunca 2: Casi nunca 3: Muy de vez en cuando 4: Algunas veces 5: Periódicamente 6: Con mucha frecuencia 7: Siempre

Imagen 28 Gráfica pregunta 4.1. Dimensión Toma de Decisiones

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

4.2. ¿Con qué frecuencia le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?

27 respuestas



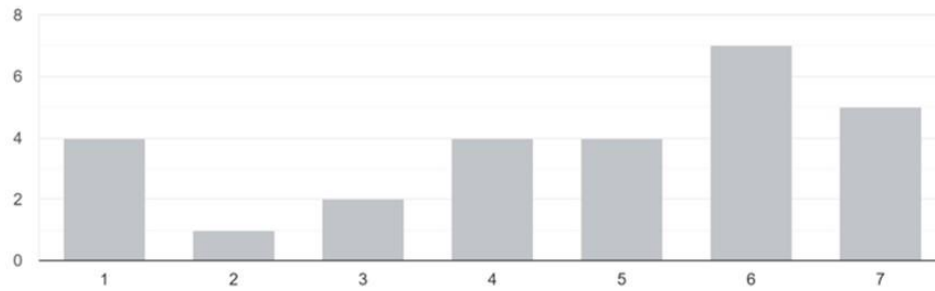
1: Nunca 2: Casi nunca 3: Muy de vez en cuando 4: Algunas veces 5: Periódicamente 6: Con mucha frecuencia 7: Siempre

Imagen 29 Gráfica pregunta 4.2. Dimensión Toma de Decisiones

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

4.3. ¿Participa usted de las decisiones de esta empresa, en especial aquellas que afectan su trabajo?

27 respuestas



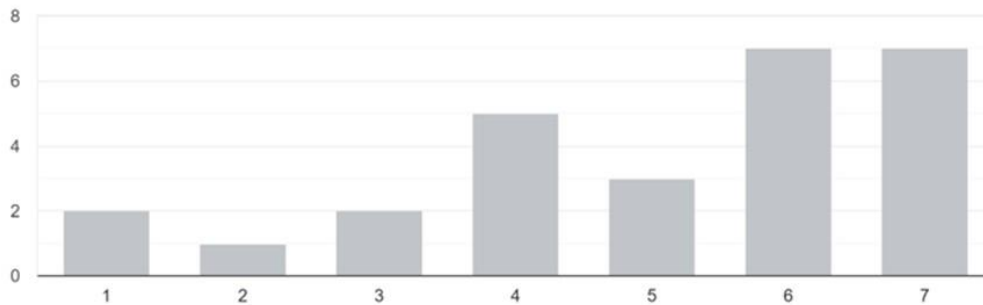
1: Nunca 2: Casi nunca 3: Muy de vez en cuando 4: Algunas veces 5: Periódicamente 6: Con mucha frecuencia 7: Siempre

Imagen 30 Gráfica pregunta 4.3. Dimensión Toma de Decisiones

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

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

27 respuestas



1: Nunca 2: Casi nunca 3: Muy de vez en cuando 4: Algunas veces 5: Periódicamente 6: Con mucha frecuencia 7: Siempre

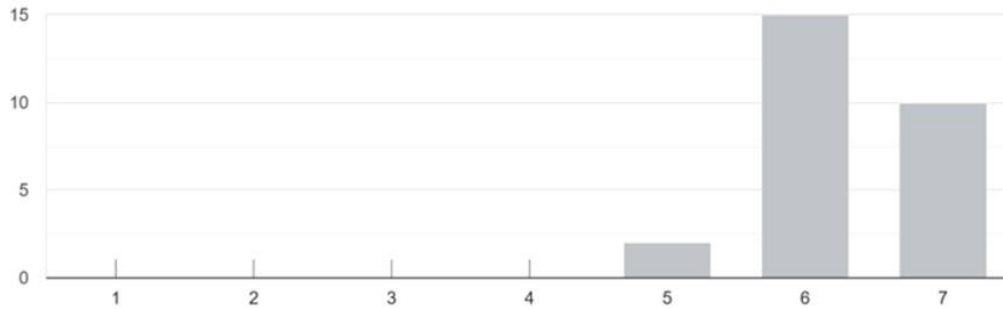
Imagen 31 Gráfica pregunta 4.4. Dimensión Toma de Decisiones

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

5. Dimensión Relaciones Interpersonales

5.1. ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?

27 respuestas



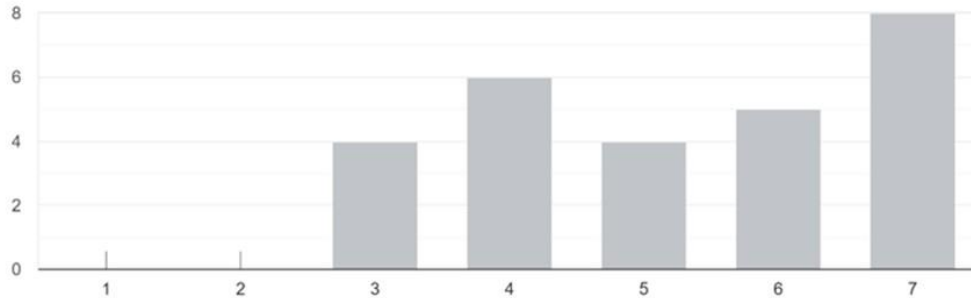
1: Pésima 2: Muy mala 3: Mala 4: Regular 5: Aceptable 6: Buena 7: Excelente

Imagen 32 Gráfica pregunta 5.1. Dimensión Relaciones Personales

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

5.2. Cuando usted tiene problemas de trabajo, ¿los soluciona con los compañeros y/o superiores?

27 respuestas



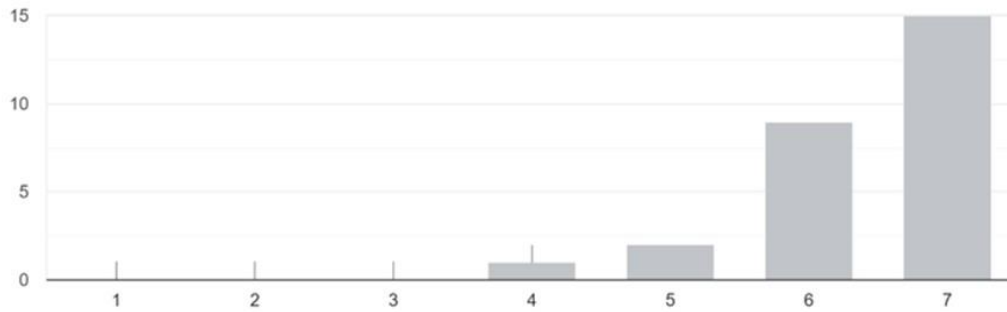
1: Nunca 2: Casi nunca 3: Muy de Vez en Cuando 4: Algunas veces 5: Periódicamente 6: Con mucha frecuencia 7: Siempre

Imagen 33 Gráfica pregunta 5.2. Dimensión Relaciones Personales

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

5.3. ¿Cómo califica usted, el trato y relación con su jefe?

27 respuestas



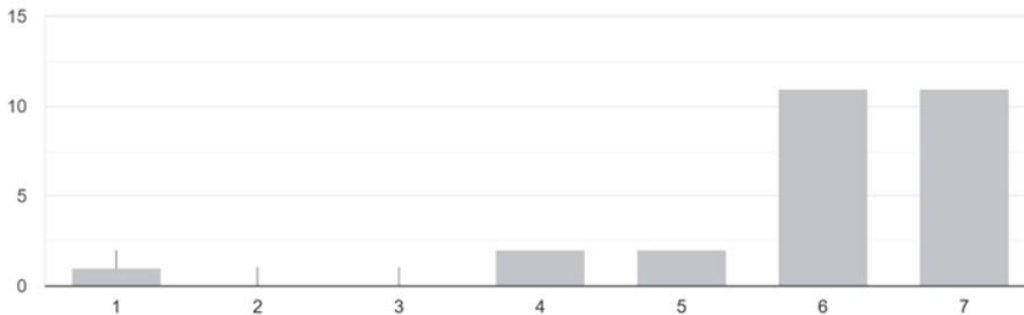
1: Pésima 2: Muy mala 3: Mala 4: Regular 5: Aceptable 6: Buena 7: Excelente

Imagen 34 Gráfica pregunta 5.3. Dimensión Relaciones Personales

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

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

27 respuestas



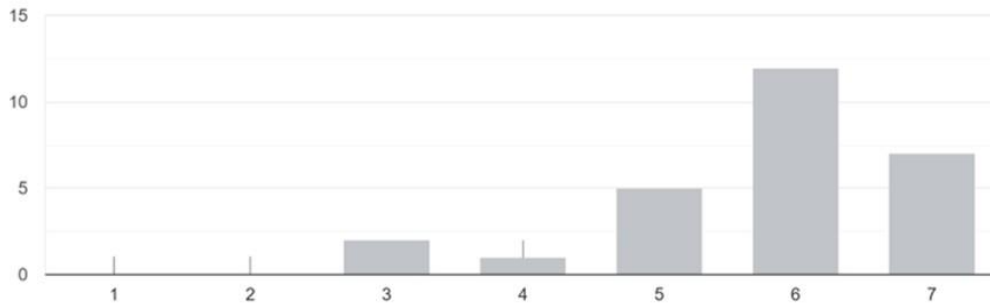
1: Pésima 2: Muy mala 3: Mala 4: Regular 5: Aceptable 6: Buena 7: Excelente

Imagen 35 Gráfica pregunta 5.4. Dimensión Relaciones Personales

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

5.5. Cuando hay cambios en la empresa, ¿en qué medida recibe información al respecto?

27 respuestas



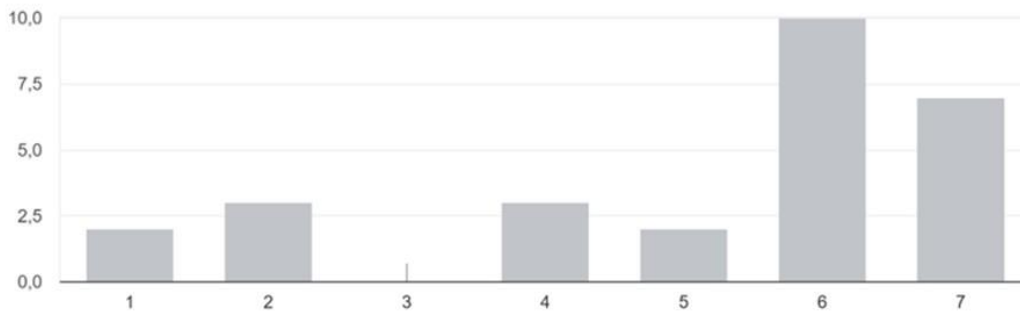
1: Ninguna 2: Casi ninguna 3: Muy poca 4: Alguna información 5: Apenas la necesaria 6: Suficiente información 7: Toda la información.

Imagen 36 Gráfica pregunta 5.5. Dimensión Relaciones Personales

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

5.6. ¿Los directivos de la empresa conocen los problemas que se presentan en su equipo de trabajo?

27 respuestas



1: No conocen ninguno 2: Conocen algunos 3: Desconocen casi todos 4: Conocen todos los problemas 5: Algunos que le competen 6: Casi todos los que les competen 7: Los que les competen a ellos

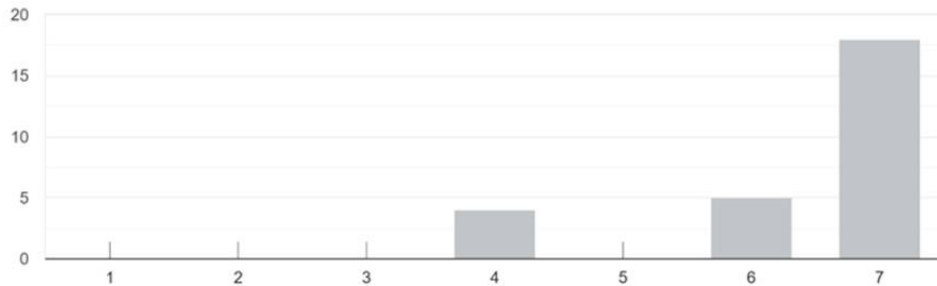
Imagen 37 Gráfica pregunta 5.6. Dimensión Relaciones Personales

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

6. Dimensión Motivación

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

27 respuestas



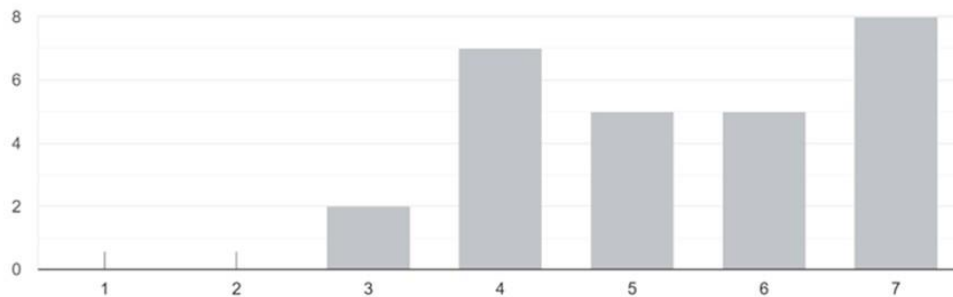
1: Totalmente insatisfecho 2: Muy insatisfecho 3: Insatisfecho 4: Conforme 5: Retribuido justamente 6: Realizado 7: Realizado y satisfecho.

Imagen 38 Gráfica pregunta 6.1. Dimensión Motivación

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

6.2. ¿Cómo se siente usted con el salario que recibe?

27 respuestas



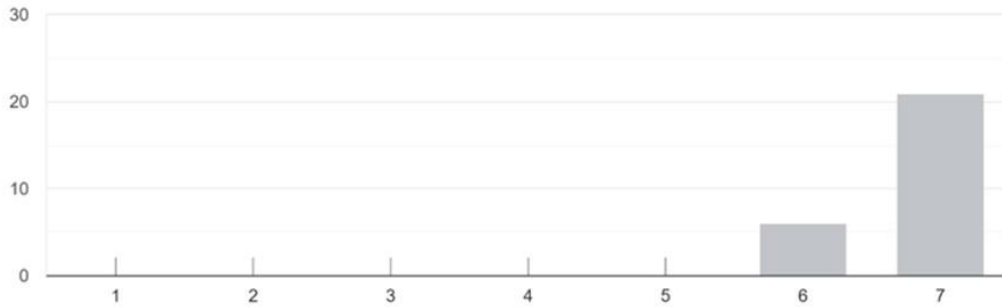
1: Totalmente insatisfecho 2: Muy insatisfecho 3: Insatisfecho 4: Conforme 5: Retribuido justamente 6: Realizado 7: Realizado y satisfecho.

Imagen 39 Gráfica pregunta 6.2. Dimensión Motivación

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

6.3. ¿Cómo se siente usted por estar trabajando en la empresa?

27 respuestas



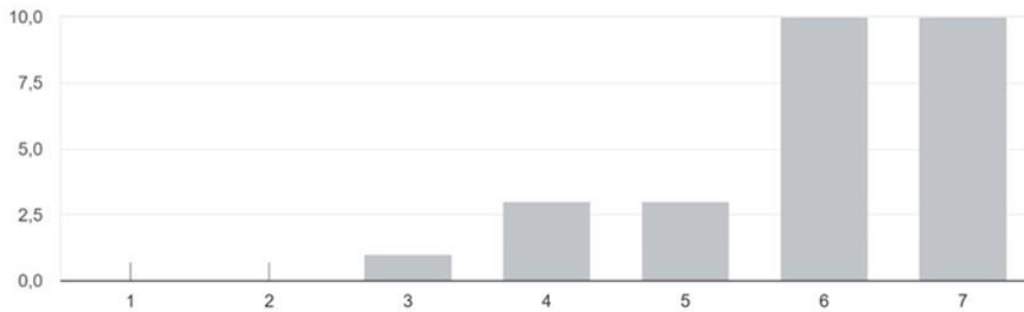
1: Totalmente descontento 2: Insatisfecho 3: Trabaja aquí porque toca 4: No le agrada, ni le satisface 5: Bien, no le es desagradable 6: Contento 7: Contento y satisfecho.

Imagen 40 Gráfica pregunta 6.3. Dimensión Motivación

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

6.4. ¿De acuerdo con el trabajo que le asignan, el tiempo que le dan para hacerlo es suficiente?

27 respuestas



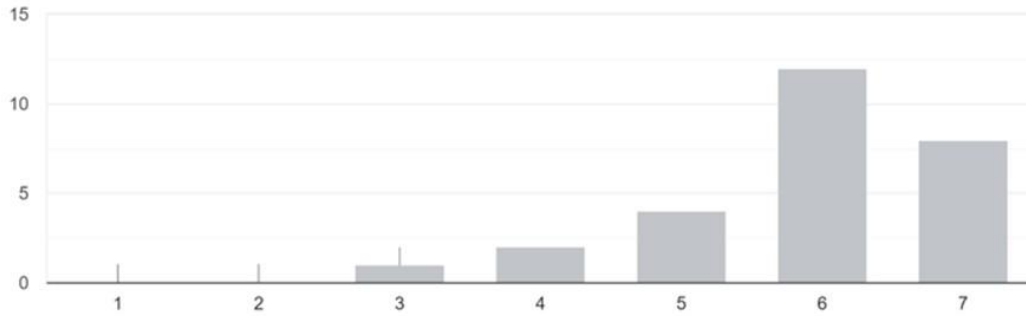
1: Nunca 2: Casi nunca 3: Muy de Vez en Cuando 4: Algunas veces 5: Periódicamente 6: Con mucha frecuencia 7: Siempre

Imagen 41 Gráfica pregunta 6.4. Dimensión Motivación

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

6.5. ¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?

27 respuestas



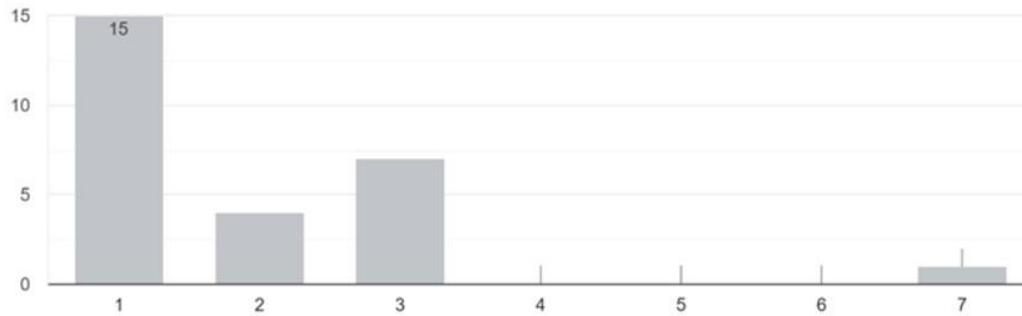
1: Pésima 2: Muy mala 3: Malas 4: Regular 5: Aceptable 6: Buena 7: Excelente

Imagen 42 Gráfica pregunta 6.5. Dimensión Motivación

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

6.6. ¿Cuál es el tiempo trabajado por usted en esta empresa?

27 respuestas



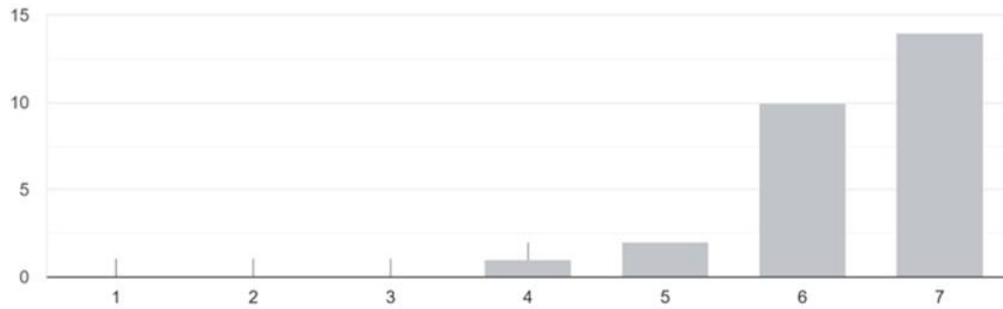
1: Un año o menos 2: Dos años 3: Tres años 4: Cuatro años 5: Cinco años 6: Seis años 7: Siete o más años

Imagen 43 Gráfica pregunta 6.6. Dimensión Motivación

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

6.7. ¿Qué importancia tiene para usted el hecho de estar trabajando en la empresa?

27 respuestas



1: No le da importancia 2: Le da poca importancia 3: Le da alguna importancia 4: Le es indiferente
5: Le importa, le satisface 6: Importante, está contento 7: Importante, satisfactoria

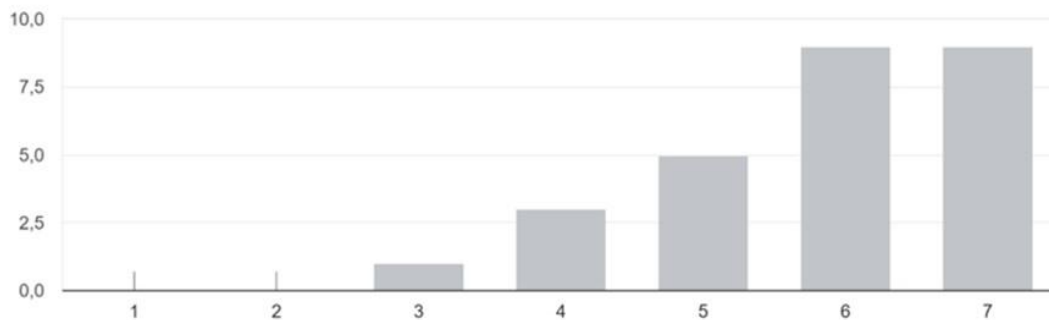
Imagen 44 Gráfica pregunta 6.7. Dimensión Motivación

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

7. Dimensión Control

7.1. ¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo en esta empresa?

27 respuestas



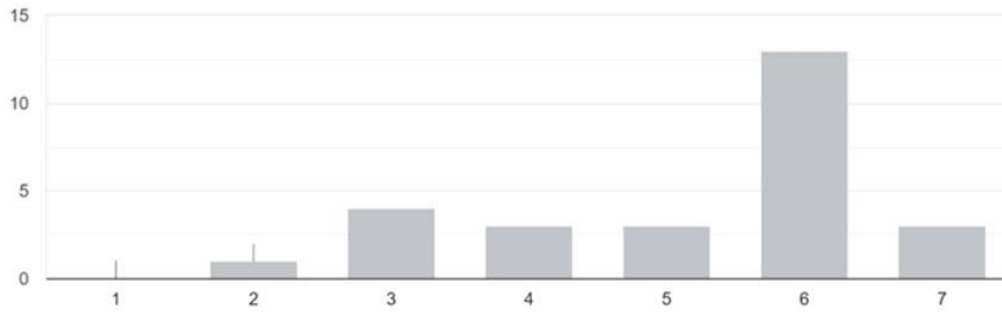
1: Nunca 2: Casi nunca 3: Muy de Vez en Cuando 4: Algunas veces 5: Periódicamente 6: Con mucha frecuencia 7: Siempre

Imagen 45 Gráfica pregunta 7.1. Dimensión Control

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

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

27 respuestas



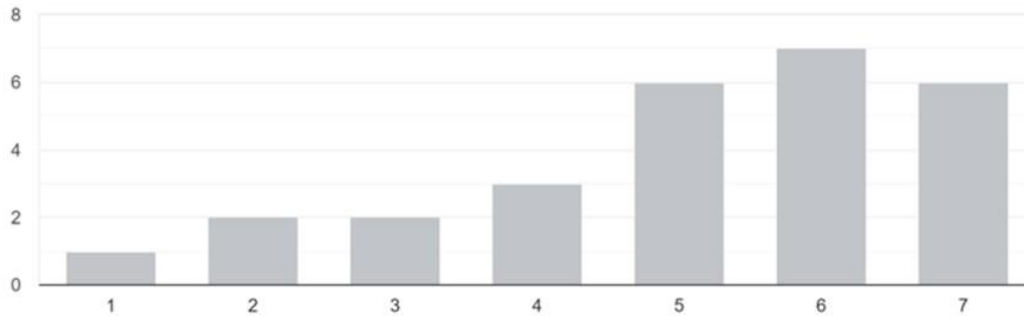
1: Nunca 2: Casi nunca 3: Muy de Vez en Cuando 4: Algunas veces 5: Periódicamente 6: Con mucha frecuencia 7: Siempre

Imagen 46 Gráfica pregunta 7.2. Dimensión Control

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

7.3. ¿Con que frecuencia dialoga con su jefe acerca de los resultados y la forma como ejecuta su trabajo?

27 respuestas



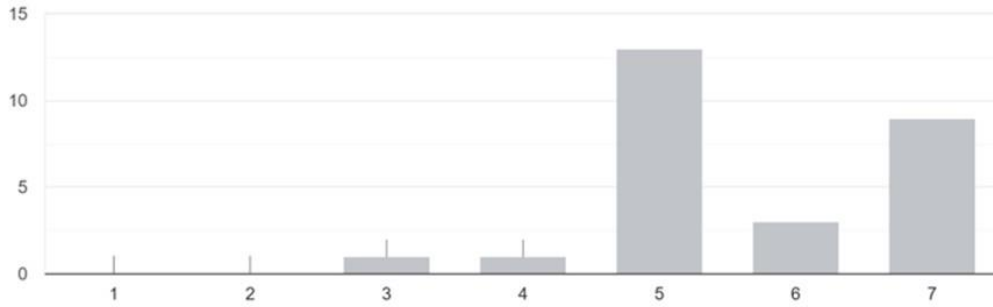
1: Nunca 2: Casi nunca 3: Muy de Vez en Cuando 4: Algunas veces 5: Periódicamente 6: Con mucha frecuencia 7: Siempre

Imagen 47 Gráfica pregunta 7.3. Dimensión Control

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

7.4. ¿Cómo se siente por la forma como su jefe verifica actualmente el trabajo que realiza?

27 respuestas



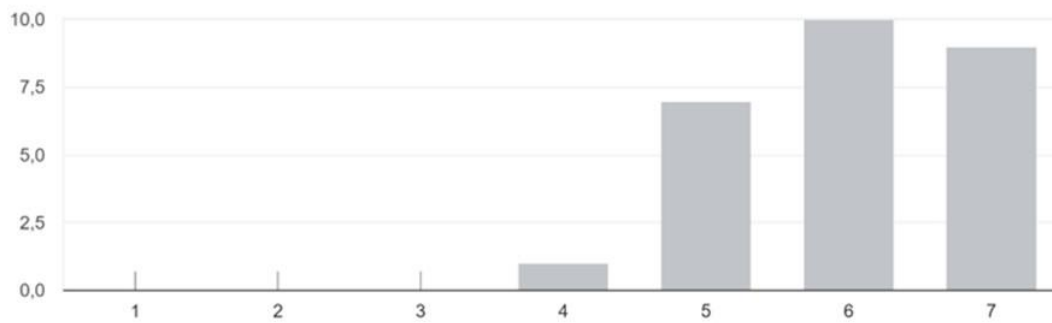
1: Muy restringido 2: Descontento y tensionado 3: Intranquilo 4: Indiferente 5: Tranquilo y satisfecho 6: Contento 7: Muy contento

Imagen 48 Gráfica pregunta 7.4. Dimensión Control

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

7.5. ¿Cómo le parece la forma como su jefe le hace seguimiento?

27 respuestas



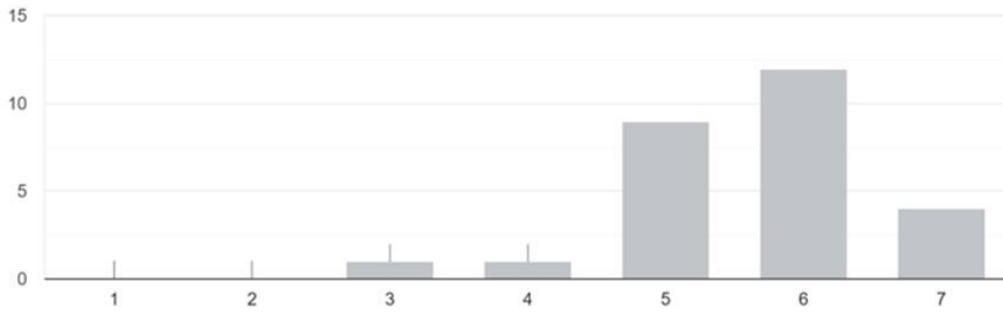
1: Pésima 2: Muy mala 3: Mala 4: Regular 5: Aceptable 6: Buena 7: Excelente

Imagen 49 Gráfica pregunta 7.5. Dimensión Control

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

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

27 respuestas



1: Nunca 2: Casi nunca 3: Muy de vez en cuando 4: Algunas veces 5: Periódicamente 6: Con mucha frecuencia 7: Siempre

Imagen 50 Gráfica pregunta 7.6. Dimensión Control

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

De acuerdo a la herramienta IMCOC con la que se evaluó el clima laboral de la empresa Geodatum SAS en el proyecto Autopistas Conexión Pacífico 1 se obtuvieron los siguientes resultados por dimensión.

Dimensiones	Pregunta	PONDERADO
1. Objetivo	1.1. ¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de la misión y visión de la empresa?	6,2
	1.2. La información que recibió acerca de los objetivos y políticas de la empresa al momento de ingresar a trabajar fue	
	1.3. Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ¿con qué intensidad satisface sus necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencia, de aprendizaje, progreso, etc.?	
2. Cooperación	2.1. Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa:	4,6
	2.2. ¿En qué grado usted ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?	
	2.3. ¿En qué forma se vincula usted a los grupos de trabajo en la empresa?	
	2.4. ¿Con qué frecuencia acostumbra usted a divertirse con sus compañeros de la empresa?	
	2.5. ¿Con qué frecuencia la empresa organiza paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?	
	2.6. ¿En qué forma participa en las actividades de diversión que organiza la empresa?	
	2.7. ¿Con qué frecuencia sus compañeros le piden ayuda para hacer el trabajo que les corresponde?	
	2.8. Fuera del horario laboral, ¿con qué frecuencia se relaciona con sus compañeros?	
	2.9. ¿Con qué frecuencia participa usted con sus amigos de la empresa, en actividades sociales?	
	2.10. ¿Con qué frecuencia participa en la solución de problemas de su empresa?	
3. Liderazgo	3.1. ¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, los plantea a su jefe inmediato?	5,8
	3.2. ¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, los plantea a sus compañeros?	
	3.3. Cuando usted ejecuta su trabajo, tiene la libertad para hacerlo como quiere, con la aprobación de sus superiores?	
	3.4. ¿Su jefe inmediato es una persona justa, da instrucciones claras y toma decisiones?	
	3.5. ¿Qué tanto obedece a su jefe inmediato?	
	3.6. ¿Su jefe inmediato controla su trabajo en lo que corresponde?	
	3.7. ¿Su jefe inmediato le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?	
	3.8. ¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo, los comenta con sus superiores?	
	3.9. Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar.	
4. Toma de Decisiones	4.1. ¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe inmediato?	4,5
	4.2. ¿Con qué frecuencia le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?	
	4.3. ¿Participa usted de las decisiones de esta empresa, en especial aquellas que afectan su trabajo?	
	4.4. ¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida?	
5. Relaciones Interpersonales	5.1. ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?	5,8
	5.2. Cuando usted tiene problemas de trabajo, ¿los soluciona con los compañeros y/o superiores?	
	5.3. ¿Cómo califica usted, el trato y relación con su jefe?	
	5.4. ¿Cómo califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa?	
	5.5. Cuando hay cambios en la empresa, ¿en qué medida recibe información al respecto?	
	5.6. ¿Los directivos de la empresa conocen los problemas que se presentan en su equipo de trabajo?	
6. Motivación	6.1. ¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?	5,4
	6.2. ¿Cómo se siente usted con el salario que recibe?	
	6.3. ¿Cómo se siente usted por estar trabajando en la empresa?	
	6.4. ¿De acuerdo con el trabajo que le asignan, el tiempo que le dan para hacerlo es suficiente?	
	6.5. ¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?	
	6.6. ¿Cuál es el tiempo trabajado por usted en esta empresa?	
	6.7. ¿Qué importancia tiene para usted el hecho de estar trabajando en la empresa?	
7. Control	7.1. ¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo en esta empresa?	5,6
	7.2. ¿Con qué frecuencia conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo?	
	7.3. ¿Con qué frecuencia dialoga con su jefe acerca de los resultados y la forma como ejecuta su trabajo?	
	7.4. ¿Cómo se siente por la forma como su jefe verifica actualmente el trabajo que realiza?	
	7.5. ¿Cómo le parece la forma como su jefe le hace seguimiento?	
	7.6. Para que la empresa funcione correctamente y sea eficiente, ¿con qué frecuencia cree usted que debe ser revisado su trabajo?	

Imagen 51 Ponderado de Resultados Encuesta IMCOC

Fuente tomado de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional

Capítulo 3: Interpretación de las variables del clima organizacional.

La dimensión objetivo tuvo 6.2 de favorabilidad. Los colaboradores conocen la misión, visión, objetivos por medio de los procesos de inducción y reinducción que realiza la empresa desde el área de Gestión Humana y SGSST al personal que ingresa a laborar y periódicamente; así mismo el coordinador de topografía o topógrafo de oficina lidera las comisiones a cargo para dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

La dimensión cooperación obtuvo una calificación de 4.6 neutra, mostrando el interés de los trabajadores por realizar las funciones dadas a cada cargo y la confianza para pedir ayuda a sus compañeros, pero se hace carente los espacios de compartir y realizar actividades de ocio entre los compañeros de trabajo, liderados por la empresa.

Por otra parte, la variable liderazgo arrojó una percepción favorable con un valor promedio de 5.8, en primera instancia se observa que con mucha frecuencia los colaboradores de la empresa comentan con sus respectivos jefes aquellos problemas que no pueden solucionar. Esto en parte obedece a las normas internas de funcionamiento que aplican para todas las cuadrillas.

Respecto a la dimensión toma de decisiones, registra neutra con un promedio de 4.5 ya que aún se tiene mucha dependencia por parte de los colaboradores hacia los jefes, los colaboradores no toman decisiones que afecten la operación de la empresa, pero si les gustaría participar más en la toma de esas decisiones.

Las relaciones interpersonales en la organización son favorables; la calificación obtenida fue de 5.8. Se tiene un buen relacionamiento entre compañeros y jefes, los directores y sobre todo la gerencia están dispuestos a escuchar a sus colaboradores y comunicar de manera correcta las instrucciones.

La dimensión motivación obtuvo una percepción favorable con un valor promedio de 5.4. Se evidencia que los colaboradores se sienten a gusto en el rol que desempeñan, es importante para sus vidas trabajar en la empresa, están conformes con los salarios devengados.

Finalmente, la dimensión control tuvo una calificación promedio favorable de 5.6. Se observa que los colaboradores están de acuerdo con la forma como se realizan los seguimientos, considerando que es un seguimiento oportuno y de forma adecuada por parte de sus jefes inmediatos.

Al revisar cada uno de los resultados ponderados por cada dimensión y siguiendo la metodología del IMCOC (instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas) se puede indicar que la empresa Geodatum SAS tiene un clima laboral favorable con una calificación de 5,4

Propuesta Plan de Gestión del Clima Organizacional de la Empresa Geodatum SAS, en el Proyecto Autopista Conexión Pacifico 1

Se plantean a continuación unas tácticas, que han sido diseñadas bajo la mirada del menor costo posible pero cuya repercusión sea la más alta posible con esta inversión. El objetivo es que la implementación por parte de la empresa sea rápida, no costosa y eficiente.

Se quiso desagregar las estrategias por dimensiones, dándole la posibilidad a la gerencia de iniciar por la dimensión que considere, Se recomiendo iniciar por aquellas que obtuvieron la calificación más baja, tipo modular a demanda. También es importante mencionar que una estrategia no es requisito de otra o que pueden ejecutarse varias estrategias al tiempo; sin embargo, la recomendación es ir implementando una estrategia a la vez para poder visualizar de manera más fácil el impacto de la aplicación de la estrategia.

En conjunto las estrategias tienen una duración de 12 meses, e instamos al área de gestión humana, que una vez aplicadas, realice de nuevo la medición del clima organizacional.

A continuación, se expone el detalle de las estrategias:

Dimensión objetivo: Si bien hemos encontrado que para esta dimensión el conocimiento que tienen los colaboradores es aceptable, lo que buscamos para esta dimensión es llegar al nivel máximo, permitiéndoles ser embajadores de la empresa, es por esto que proponemos la siguiente estrategia:

Estrategia	Duración	Responsable	Costo
Inducción/Reinducción usando gamificación	6 meses	Dirección administrativa	5.000.000

Dimensión Cooperación: Como hemos visto que esta dimensión es una de las más bajas calificadas, el objetivo es alcanzar un nivel favorable; aquel que permita que la cooperación sea aquella que requiere Geodatum. Proponemos para lo anterior:

Estrategia	Duración	Responsable	Costo
Geodatum nos une (un bono para un asado de cada cuadrilla)	8 meses	RRHH	1.000.000
Aniversario Geodatum	1 día	Dirección administrativa	3.000.000
Celebración de cumpleaños	11 meses	RRHH	1.350.000 (50.000 por trabajador)

Dimensión Liderazgo: El liderazgo encontrando es calificado de manera favorable, pero conociendo que es el liderazgo quien engrana toda la misión e impulsa a que cada colaborador logre su potencial, pretendemos llevar esta dimensión a la calificación de 10/10, proponiendo las siguientes estrategias:

Estrategia	Duración	Responsable	Costo
Liderándome	3 meses	RRHH	200.000
Actualización y Socialización de perfiles	3 meses	Dirección administrativa	0

Dimensión toma de decisiones: En nuestra encuesta es notable la percepción no tan positiva que tienen los colaboradores al respecto del proceso de toma de decisiones, así que nos proponemos llevar a cabo las siguientes estrategias para que la calificación suba a favorable:

Estrategia	Duración	Responsable	Costo
Liderándome	3 meses	RRHH	200.000
la ruta de la decisión	3 meses	RRHH	200.000

Dimensión relaciones interpersonales: Si bien en Geodatum la camaradería es un reflejo de las relaciones que se han venido construyendo entre los colaboradores, nuestro propósito es que estas relaciones sean inmejorables, para lo cual proponemos las siguientes estrategias:

Estrategia	Duración	Responsable	Costo
GeoVoz	7 meses	RRHH	100.000
Construyendo nuestro camino: vivamos el objetivo estratégico del mes	12 meses	RRHH	960.000, 80.000 por mes

Dimensión motivación: Geodatum desde su constitución se ha esmerado por retener el mejor talento usando como herramienta principal la motivación, expone la directora administrativa, sin embargo, a través de la siguiente estrategia, queremos proponerles un motivador más potente, a la luz de nuestra expertise como profesionales de la gestión del talento humano:

Estrategia	Duración	Responsable	Costo
Mejorandome: planes de desarrollo y/o formación	11 meses	RRHH y Dirección administrativa	10.000.000

Dimensión control: Geodatum a pesar de su poco tiempo en el mercado, tiene procesos muy bien definidos que permiten que cada colaborador sepa el paso a paso sobre el cual actuar, así que nuestra propuesta va enfocada a implementar una cultura que entregue a los colaboradores la posibilidad de aprender y mejorar cada día. Proponemos estas dos estrategias:

Estrategia	Duración	Responsable	Costo
cultura feedback	12 meses	RRHH	100.000
Evaluación de desempeño	6 meses	RRHH	0

Conclusiones

1. La empresa Geodatum SAS, presenta un clima organizacional favorable, basado en el resultado obtenido de la ponderación de las dimensiones aplicadas en la encuesta el cual arrojó una calificación de 5.4; identificando que, para su tiempo de creación, muestra un clima organizacional acorde a su crecimiento y desempeño de sus trabajadores, lo cual le permite cumplir con su propuesta de valor al mercado.
2. El clima organizacional influye sobre las actitudes y conductas, dado que la metodología y perfiles de los trabajadores afectan las dimensiones cooperación y toma de decisiones, siendo calificadas como las más bajas; puesto que los trabajadores no han desarrollado un perfil de iniciativa, que tiene la variable de la personalidad (preferencias, normas, valores, necesidades y expectativas), como también los de la situación laboral y de la organización (de su estructura, procesos y de sus propiedades).
3. Se evidencia que Geodatum SAS ha trabajado en construir un clima organizacional adecuado, con lo que los colaboradores han mostrado un comportamiento de agradecimiento y orgullo con la empresa, reflejo de un clima organizacional que involucra las necesidades humanas, motivacionales y de satisfacción laboral. Estos resultados crean pertenencia y aceptación, que se corrobora en el trabajo diario y la manera como el trabajador percibe la empresa.

Recomendaciones

1. La Gerencia debe reconocer el impacto de fomentar actividades de esparcimiento no laboral entre los trabajadores, por lo cual es imperativo que se incluya dentro de la planeación estratégica actividades para el cumplimiento de esta recomendación. Esto permitirá generar vínculos de confianza entre cada uno de ellos y de esta forma impactar la mejora del desempeño propio y a su vez del de cada área.
2. La empresa debe buscar estrategias que motiven a los trabajadores desde el plan de crecimiento laboral y personal, para que el trabajador se sienta motivado y comprometido, lo cual ocurre en la medida en que se satisfagan sus necesidades. Por otra parte, para alcanzar los objetivos y metas deseados resulta indispensable mantener una información efectiva.
3. El clima organizacional debe ser un mandato prioritario para el área de gestión humana, por lo tanto, se recomienda realizar una reestructuración organizacional, donde el área de gestión humana haga parte de los procesos core de la organización, y aporte a la planeación estratégica como un potencializador de ella, consiguiendo así el cumplimiento del objetivo superior de la organización con miras al capitalismo consciente al cual todas las empresas deben aspirar.

Bibliografía

Alles, M. (2010). Conciliar vida profesional y personal: dos miradas, organizacional e individual. Ediciones Granica. Argentina

Alves, José. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. Tomado de <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2147/Liderazgo%20y%20clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Álvarez, R. (2011). El síndrome de burnout: síntomas, causas y medidas de atención en la empresa. *Éxito empresarial*, 160, 1-4.

Álvarez, R. (2013). La psicología organizacional positiva y la mejora organizacional. *Revista éxito empresarial*, 227(1), 1-3. Tomado de http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_227_040313_es.pdf

Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional En Busca del Desarrollo de Ventajas. E. Amorós, Comportamiento Organizacional En Busca del Desarrollo de Ventajas.

Arenas, M., Ripoll M. & Yáñez, R. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *LIBERABIT*. 16(2): 193-202. Tomado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v16n2/a09v16n2.pdf>

Artieta-Pinedo, I. & González-Labra, M.J. (1998). Introducción a la Psicología del pensamiento, Madrid, Trotta, pp. 367-407.

Barceló, B. (2003). Crecer en grupo. Una aproximación desde el enfoque centrado en la persona, Desclée de Brouwer, Bilbao. Fuente tomada de <https://www.edesclee.com/img/cms/pdfs/9788433018205.pdf>

Bennett, M. (2008). Autoconocimiento. Valencia: Ediciones i., España.

Besora, M. V. (1986). La psicología humanista: historia, concepto y método. *Anuario de psicología /The UB Journal of psychology*, (34), 7-46.

Bialakowsky, A. L., Robledo, G., Grima, J. M., Rosendo, E., & Costa, M. I. (2004). Empresas recuperadas: cooperación y conflicto en las nuevas formas de autogestión de los trabajadores. *Revista Venezolana de Gerencia*, 9(26), 229-253.

Bonnin, J. (2006). Análisis del discurso. Documento de trabajo. Universidad de Buenos Aires. Tomada de <https://www.felsemiotica.com/descargas/Bonnin-Juan-Eduardo-Análisis-del-discurso.pdf>

Brunet, L. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas

Brunet, L. (2011). El clima de trabajo en las organizaciones. diagnóstico y consecuencia.

Burgoa, L. G. A. (2010). Como lograr definir objetivos y estrategias empresariales. *Perspectivas*, (25), 191-201.

Caballero, K. (2002). La “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 6(1-2). Becaria de Investigación. Universidad de Granada. España. [www/ugr.es/~recfpro7rev6ICOL5.pdf](http://www.ugr.es/~recfpro7rev6ICOL5.pdf)

Cardona J. & Campos J. (2009). Cómo determinar un contexto de intervención: inventario para el análisis de la relación de ayuda entre el trabajador/a social y el cliente durante la fase de estudio y evaluación de la situación problema. Universidad de las Islas Baleares. Fuente <https://www.redalyc.org/pdf/1610/161013165002.pdf>

Castro A. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. 3(2), 311-333. Fuente <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5889721.pdf>

Cervera, (2012) Liderazgo Transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/2365/Cervera_cl.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chávez, S., De las Salas, M., & Acosta, R. (2015). Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 12(2), 178-196. Tomado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6430951.pdf>

Chelladurai, P. & Saleh, S. (1978). Preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Applied Sport Science*, 3, 85-92. Tomado de <https://psycnet.apa.org/record/2015-17047-001>

Chiavenato, I. (1990). Administración de recursos humanos/por Idalberto Chiavenato (No. 658.3 C45a.).

Chiavenato, I. (2001). Administración. Proceso Administrativo. Editorial McGraw-Hill, 3.

Cooper, CA, Cartwright, S. y Earley, PC (2001). El manual internacional de cultura y clima organizacional.

Corrales J. (2015). Factores de riesgo psicosocial y su posible incidencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de una mediana empresa (Doctoral dissertation, Universidad Internacional SEK). Fuente tomada de <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/1343/1/Factores%20de%20riesgo%20psicosocial%20y%20su%20posible%20incidencia%20en%20la%20satisfacci%C3%B3n%20laboral%20de%20los%20trabajadores%20de%20una%20mediana%20empresa.pdf>

Davis, K., Newstrom, J. W., & Aagaard, A. E. (2003). El comportamiento humano en el trabajo.

Delgado, J., Arias, G., Pérez, M., Calderón, V., Mata, A. Sánchez, J. & Vega, V. Incidencia del clima organizacional en el comportamiento del trabajador. Impact of organizational climate on worker behavior. CAMPUS SANTA MARÍA. 17 Tomado de https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Palacios-5/publication/324840820_Validez_factorial_del_locus_de_control_fumador_y_su_relacion_con_la_i

[ntencion y consumo de tabaco en jovenes/links/5ae72252aca272ba508269c2/Validez-factorial-del-locus-de-control-fumador-y-su-relacion-con-la-intencion-y-consumo-de-tabaco-en-jovenes.pdf#page=19](https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3231140.pdf)

De la Rosa, M. & Lavado, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, 2(26). 92.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3231140.pdf>

Dennis, J. & Edgar, J. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(18), 26-34.

De Urtubey, L. (1999). El encuadre y sus elementos. *Revista uruguaya de Psicoanálisis*. ISSN 1688-7247 (1999) *Revista uruguaya de psicoanálisis (En línea)* (89). Tomado de

<https://www.apuruguay.org/apurevista/1990/1688724719998904.pdf>

Díaz M. (2012) La comunicación y el grado de satisfacción en las relaciones interpersonales de los trabajadores de una pequeña empresa de la Industria metal mecánica. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7(2). 934-939. Tomado de

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53702714/The_Pattern_of_Mining_Injuries_in_Zimbab20170629-2631-1c0czmd-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1638037598&Signature=A~3BhaSz7Du4KBNSwjBR9871jZQMbfOah5bkz9dvv~ZGzALfy5Kt162TJ1Vov3nZN-BLFSg8IHxfvwUpT5ZKo1IEWvZr2dPzlh9otRT5i2KbwLKrpKibFQ~WBvRaZeXiD3w2a8xGuNjAR1sKc~5IWgVkcck24pU06I3~Mnq2O0Rs1wtz9XxqcxU8INgXKk8d9V1tpdSFgpOwnXS8LBm3CQO54vRq0iWZziOT-Vio~w0ZCUvLg75Hmh-EktVG-Y7NJ4Rc8NFKPcPLP~7SMiYqiO0MQAjBKabzl1OImHfQexsmeSVwZO7-

[8zfLBynspqCjvlzAURu-c-0e0WKC7ySHE7A &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=959](https://www.researchgate.net/publication/328111111/figure/fig/1/figure-fig1/1517211111111/8zfLBynspqCjvlzAURu-c-0e0WKC7ySHE7A&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=959)

Egan G. (1975) El orientador experto, un modelo para la ayuda sistemática y la relación interpersonal. Versión en español por Ezequiel Nieto Cardoso, *Grupo Editorial Iberoamérica*. (No. 159 Eg13o Ej. 1) 26-38.

Encalada, M. (2016). Las buenas prácticas en la gestión humana: clave del éxito de las mejores empresas. *Res non verba*, 6(1). 69.

Ethics Global (2019). ¿Cuáles son las consecuencias de un mal clima laboral?, encontrado en <https://blog.ethicsglobal.com/cuales-las-consecuencias-mal-clima-laboral/>

Fernández Aguerre, Tabaré (2004). Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2 (2), 43-68. [Fecha de Consulta 17 de Noviembre de 2021]. ISSN:. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55120205>

Fernández da Silva, (2005). La cooperación inter-empresarial: nuevas estrategias empresariales para pequeñas empresas en el proceso de desarrollo local. *Revista de turismo y patrimonio cultural*, ISSN 1695-7121, Vol. 3, N°. 1, 2005, pags. 125-141

F. Machorro, M. Rosado, M. Romero (2012). en el diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz. Tomado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/006diseno2011-2.pdf>

Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. Universidad de La Rioja, España.

<https://ojs.ehu.eus/index.php/CG/article/download/19219/17184>

Fourcade, M. (1982). Conferencia inaugural del VI Congreso Europeo de Psicología Humanista. Paris. *Revista de Psiquiatría Y Psicología Humanista*. 3, 293-301.

García D., Londoño C., Ortiz L. (2016). Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. Tomada de

<https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/326981/20784207>

García, F. y García, L. (2005). La problematización. Etapa determinante de una investigación humano, 25-40. Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado De México.

Gómez-Rada, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos hispanoamericanos de psicología, 2(2), 61-77.

Goncalves, Alexis. (2000). El clima como término Organizacional. *Sociedad latinoamericana para la calidad (SLC)*. Bogotá. Recuperado en:

http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/maestria_en_educacion/desarrollo_y_com_e_n_los_r_h/sesion4/actividades/ClimaTerminoOrganizacional.pdf

Goncalves A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. *Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC)*. La portada.

Jiménez, D. (2008). Liderar la motivación en el clima laboral. *De gerencia.com*. Recuperado en: http://www.degerencia.com/articulo/liderar_la_motivacion_en_el_clima_laboral

Griffin, K. (2001). Desarrollo humano: origen, evolución e impacto. Ensayos sobre el desarrollo. Tomado de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51826033/GriffinDesarrolloHumano-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1637202641&Signature=Nbuw9ZrZXqbqDliRofBCECE3wPyRzbWZtYokod0fp221o9dQ9QU5-Rns1s2gINSp1MmYyo88PLg~M8JmW7NYaDBHdmGnf~gK0F5hDvVgPUS0oTtc3q3WlCWdhrqV6CucSTfUCdsFXDMs6UMO1rwplLx~sIie8cHRXGAUrMC1LmknYwtfeAedxCOiy38yU0Y7Idktdby0OIhSRSHPFum-oE6U1mGEW9rH-LaCGNwnxY6cKUPJF2Z8WUSUjelv~9xtO8visisQdUjvDS-GdORx5iTA1g9yXX4xTwwCS2iVH92DfjdxBiOUMV4korx-EW5yv7JcJltsMvKJmW7K-rfg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Grove, A. (1989). Las relaciones interpersonales en el trabajo: cómo mejorarlas y cómo superar las diferencias. *Ediciones Deusto*.

Güell, P., & Unceta, K. (2001). Ensayos sobre el desarrollo humano. 8(427). *Icaria Editorial*. Tomado de [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=4rRkqqOUPPcC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Güell,+P.,+y+Unceta,+K.,+\(2001\).+Ensayos+sobre+el+desarrollo+humano+\(Vol.+8\)&ots=z_ynnzgbx-&sig=UXpK_-8F_5yY4GdVsBapfSIoSsY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=4rRkqqOUPPcC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Güell,+P.,+y+Unceta,+K.,+(2001).+Ensayos+sobre+el+desarrollo+humano+(Vol.+8)&ots=z_ynnzgbx-&sig=UXpK_-8F_5yY4GdVsBapfSIoSsY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Hellriegel, D. & J. W. Slocum Jr. (1974). Organizational climate: measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17(2), 255-280.

Hernández M. (2016). Se agudiza el ambiente laboral en México. *Columna Del Periódico Milenio*, Versión Electrónica Del 2016. Accedido en abril de 2017.

Huichi Noemi (2019). Motivación laboral. Universidad peruana unión facultad de ciencias empresariales. Tomado de

https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2630/Carolina_Trabajo_Bachillerato_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Juárez, J., & Morales, J. (2016). Diagnóstico del clima organizacional en una pequeña empresa ubicada en la ciudad de Culiacán, Sinaloa. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 11(2), 28-41.93

Lafarga, L. (1995) Enfoque Centrado en la Persona. Artículo originalmente publicado en la *revista de Psicología Iberoamericana*, México. Tomado de

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/40192256/pdf_rogeriano-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1637204066&Signature=QMWIJL9FnSa8bghJuyYH7km27I0cZ-xeMPr5sLlgrKqTQxtNV33PU5ioZxECnm-zqqTs-pPBjJOuC4V~knQfl7Lhz7Dpql4d2p6b4f~v8pPrmQnoVeU5tdThAgBg7QBo5igfSgtniAQOMuCRms0hp0ysd9DhFvLB~kFuYOncUoSM~vE0uPjbJaslou0broOyHsMPXxTyKO6dJp0M0by7mgL7z5tkPlc35BX6jgtrYQ2zleMLdG7ymC~LJfrpgkqDlvD34YxP10IIf~v45myY3IEeah9s9Antf0sT3IdROUXY4meSrYFZqG50J1xRpfCGODBPekqj2Tg1Yw997u3qw &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Latorre, A. (2003). *La Investigación-acción: Conocer y cambiar la Práctica Educativa*.

Barcelona, España: *Graó*. Tomado de

[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=e1PLxGcRf8gC&oi=fnd&pg=PA8&dq=Latorre,+A.+\(2003\).+La+Investigación-acción:+Conocer+y+cambiar+la+Práctica+Educativa.+&ots=GaATdgiLTN&sig=HEEVO7Ct33TTkBBVtQoaihpQyuk&redir_esc=y#v=onepage&q=Latorre%2C%20A.%20\(2003\).%20La%20Investigación-acción%3A%20Conocer%20y%20cambiar%20la%20Práctica%20Educativa.&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=e1PLxGcRf8gC&oi=fnd&pg=PA8&dq=Latorre,+A.+(2003).+La+Investigación-acción:+Conocer+y+cambiar+la+Práctica+Educativa.+&ots=GaATdgiLTN&sig=HEEVO7Ct33TTkBBVtQoaihpQyuk&redir_esc=y#v=onepage&q=Latorre%2C%20A.%20(2003).%20La%20Investigación-acción%3A%20Conocer%20y%20cambiar%20la%20Práctica%20Educativa.&f=false)

Lázaro, A., & Berruezo, P. (2009). La pirámide del desarrollo humano. *Revista*

Iberoamericana de Psicomotricidad y técnicas corporales, 9(2), 15-42.

Marina J. (2005). *El vuelo de la inteligencia*, Barcelona, De bolsillo.

https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=nuAIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=El+vuelo+de+la+inteligencia,+Barcelona&ots=KyU2q47hZF&sig=8pEcoy-H40Y4yJCHb21GVZ6ir0M&redir_esc=y#v=onepage&q=El%20vuelo%20de%20la%20inteligencia%2C%20Barcelona&f=false

Martens, R. (1987). Coaches Guide to Sport psychology. *Champaign. IL: Human Kinetics*

1(1).29-55. <https://doi.org/10.1123/tsp.1.1.29>

Martinez L. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos

organizacionales: Caso empresa manufactura 3(1)143-185. ISSN 1870-557X. Tomado de

<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64838578/referencias-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1636770316&Signature=WYlo~O9Fz4~INA4SfCToIg18RwaRpQIZ~9tAk3U1tgT7DDBXFIouBfVjRQuTJ9jw1Mjr4s4~kPGERwBGqwEwmS-FYuYCo~CmaizI7w46tqqQpBTXotDTjothOtzsWDeNIs54CW-hPZJoLHq3UXhCnwFNUa1uZWNDufJ9eQAXSJuoAnhD9rZvckWYvhx~J5NbiVrDIMrRl7t8QteS>

8Bk-

<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55890990/Arbolproblemasyobjetivos-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1637205017&Signature=GIEgmGkaVgFvNkfgXf1OMBadEXOxD9l~muV4cCFcB7dtNMtTCMmzresXy4bG89h9HwsXjl16bZDriXNW6XBKx1cVI3qD1kkOJAOM777B4HVNletkYpDx04xcvwhYbfHqCtDIZT-Ox5Cfwwq4XhsPq8a-23MbeBf0c06ok8aqI4kFvtNASFIT881VlhevE9fjBb5EIs0oGYqF9k3GssHVAUgEID7TDfMMPqIm1TnzN8xtg1tNgSe5NKIxNooJD8T9DzCsx3Yf9TZcbIJgPjxh7UeO5Bi4vK9pbXV9jCGYyMBOgK7fdeLZoMIIdYx7YLf7cq9wOvzreYmjK-YHtRug> &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Martínez R. & Fernández A. (2008). Metodologías e instrumentos para la formulación, evaluación y monitoreo de programas sociales. El árbol del problema y áreas de intervención. Cepal. Tomado de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55890990/Arbolproblemasyobjetivos-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1637205017&Signature=GIEgmGkaVgFvNkfgXf1OMBadEXOxD9l~muV4cCFcB7dtNMtTCMmzresXy4bG89h9HwsXjl16bZDriXNW6XBKx1cVI3qD1kkOJAOM777B4HVNletkYpDx04xcvwhYbfHqCtDIZT-Ox5Cfwwq4XhsPq8a-23MbeBf0c06ok8aqI4kFvtNASFIT881VlhevE9fjBb5EIs0oGYqF9k3GssHVAUgEID7TDfMMPqIm1TnzN8xtg1tNgSe5NKIxNooJD8T9DzCsx3Yf9TZcbIJgPjxh7UeO5Bi4vK9pbXV9jCGYyMBOgK7fdeLZoMIIdYx7YLf7cq9wOvzreYmjK-YHtRug> &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Maslow, A. H. (1991). Motivación y personalidad. Ediciones Díaz de Santos.

Mendez-Alvarez C. E. (2006). Clima Organizacional en Colombia, el IMCOC: un método de análisis para su intervención 1(1) 142. Bogotá. *Centro editorial Universidad del Rosario*.

Méndez C. (2006). Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio. Bogotá. *Limusa Noriega Editores*.

Muñoz, C., Camila, M., & Fonseca, G. (2017). Las estrategias de responsabilidad social empresarial en el ámbito de la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad física y su aporte al desarrollo humano. *Bachelor 's thesis, Universidad Piloto de Colombia.*

Newstrom, J. W. (2007). Dirección: gestión para lograr resultados (No. 658.3/N55d).

Orlick, T. (1990) *In Pursuit of Excellence 5. Champaign, IL: Leisure Press.* Tomado de https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=iPF6DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=In+Pursuit+of+Excellence&ots=z551RxjYaq&sig=ZKpo3Sz6hw7vzczflAdB-ikqlTE&redir_esc=y#v=onepage&q=In%20Pursuit%20of%20Excellence&f=false

Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, 17(2), 129-138.

Ortega, M. & Ortega O. (2017). Clima Laboral: Efecto del agotamiento profesional “Burnout” en la calidad de vida en el trabajo. *Revista Empresarial*, 11(1), 6-13.

Pabón-Solórzano N. & Vargas-Rueda E. (2014). Validez y confiabilidad de la prueba test de clima laboral (TECLA) en personal del INPEC en el establecimiento penitenciario de mediana seguridad y carcelario de Medellín "Bellavista". Tomado de <http://hdl.handle.net/20.500.12494/3922>

Payeras, 2. (2004). *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados.* España: Díaz de Santos.

Pieron, M. (1985) Les relations entre l'entraîneur et le Sportif. Proposition pour une étude multidimensionnelle. Comunicación presentada al *Coloquio Internacional de Psicología do Desporto*, Lisboa.

Pino, S. (2005). El Desarrollo Humano como eje transversal de las estructuras curriculares. En: *Revista electrónica de la Red de investigación Educativa* 1(2).

Porras, D., Lalinde, J., & Santos, J. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. Tomado de <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2168/Impacto%20de%20la%20motivación%20laboral%20en%20el%20clima%20organizacional.pdf?sequence=1>

Pozo C., Alonso E., Hernández S., & Martos-Méndez M. (2005). Determinantes de la satisfacción laboral en trabajadores de la administración pública: el valor de las relaciones

Robazzi, C., do Carmo, M., Mauro, C., Yvone, M., Dalri, B., de Marchi, R. & Jorge L. (2010). Exceso de trabajo y agravios mentales a los trabajadores de la salud. *Revista Cubana de Enfermería*, 26(1), 52-64.

Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J. & Cornejo, F (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud y Sociedad*, 2(2), 219-234. 94.

Rogers, C. y Kinget, M. (1971). Psicoterapia y relaciones humanas. *Alfaguara* 1. 7-21. Madrid

Rogers, C. (1982). El Proceso de convertirse en persona, Paidós, México. Páginas: 122-143.

Rogers, C. (1987). Grupos de encuentro. Págs. 82-89

Romero, L. (2016). Relaciones interpersonales y clima laboral de los colaboradores en la empresa minera construcción y transporte La Libertad SRL (MINCOTRALL) contrata de minera aurífera Retamas SA (MARSA) distrito de Parcoy-provincia de Pataz: 2016.

Ruiz, (2010). El Manual Internacional de Cultura y Clima Organizacional. Tomado de <http://ecite.utas.edu.au/101777/>

Saal F., y Knight, P. (1988). Industrial/organizational psychology: *Science and practice*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.

Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes.

Segrera, A. (2002). El enfoque centrado en la persona, en el centenario de su fundador. Dossier Especial Centenario de Carl Rogers, *Miscelánea Comillas*, 117, 395-460.

Sloan, T. (2002). Reseña de " Más allá de la persona: hacia una psicoterapia fenomenológica mundana" de Virginia Moreira. *Revista Latinoamericana de Psicopatología Fundamental*, (2), 166-167.

Serpa, S. (1990) O treinador como líder. Panorama actual de la investigación *Ludens* 12(2), 23-32.

Serpa, S., Lacoste, P., Antunes, I., Pataco, V. Y Santos, F. (1988) Metodologia de tradução e adaptação de um teste de desporto. A Leadership Scale for Sports. II Simposio Nacional em Psicologia, Lisboa.

Spector, P., de la Peña, A., Paul, M., T. (2002). Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica.

Tabares Paula, López Mara (2011), Problemáticas organizacionales más recurrentes más frecuentes en los diagnósticos organizacionales integrales del estado de Guanajuato, en un periodo comprendido del año 2007 a 2011. Tomado de

http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/782/1/Diagnosticos_organizacionales_Guajuato_Mexico.pdf

Terry, P. C. (1984) Coaching preferences of Athletes. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 9, 188-193. Tomado de https://www.researchgate.net/profile/Peter-Terry-3/publication/16670058_Coaching_preferences_of_athletes/links/545a91090cf25c508c319763/Coaching-preferences-of-athletes.pdf

Toro Alvarez y Sanin Posada (2013), Gestión de Clima de Organizacional, Medellín. DOI: 10.21772/gco.ibe

Vargas, J. (2012). Organización del trabajo y satisfacción laboral: un estudio de caso en la industria del calzado. *Nova scientia* 4(7), 172-204.

Velázquez M., Gracia T., Villegas E. & Jiménez S. (2017). Asociación del clima organizacional y la satisfacción laboral en empresas de servicios. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 10(1), 37-48.

VM, Mercedes, MC, Pria, (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores, *Rev Cubana Salud Pública* 37(2). Ciudad de La Habana. Tomado de http://scielo.sld.u/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662011000200004

Vuotto, M., & Arzadun, P. (2007). El buen trabajo y la satisfacción laboral. Publicación del *Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, (59)1-15.

Wiemann, M. O. (2011). La comunicación en las relaciones interpersonales. *Editorial UOC*. <https://elibro.net/es/lc/poligran/titulos/33471>

Woods, Peter. (1989). *La Escuela por dentro: la Etnografía en la Investigación Educativa*. España: *Paidós*.15-29.

Yañez Gallardo, R., Arenas Carmona, M., & Ripoll Novales, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Liberabit*, 16(2), 193-2