



Plan de mejoramiento para el clima laboral de la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S

Modalidad: Fortalecimiento Empresarial

María Camila Cala Villalba  
CC. 1.005.292.960

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**  
**Facultad de Ciencias Naturales e Ingenierías**  
**Tecnología en Producción Industrial**  
**Bucaramanga (29, septiembre 2022)**



Plan de mejoramiento para el clima laboral de la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S

Modalidad: Fortalecimiento Empresarial

María Camila Cala Villalba  
CC. 1.005.292.960

**Trabajo de Grado para optar al título de  
Tecnología en Producción Industrial**

**DIRECTOR**

Mayra Alejandra Jaimes Carrillo

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**

Facultad de Ciencias Naturales e Ingenierías

Tecnología en Producción Industrial

**Bucaramanga: 29-septiembre-2022**

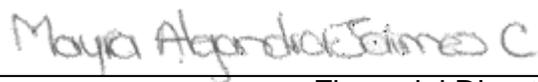
Nota de Aceptación

Aprobado en cumplimiento de los requisitos exigidos por las Unidades Tecnológicas de Santander, para optar al título de Tecnólogo en Producción Industrial, según el acta de Comité de Trabajo de Grado No. 137-02-33 del día 7 de octubre de 2022.

Evaluador: Juan Carlos Cadena Sarmiento



Firma del Evaluador



Firma del Director

## DEDICATORIA

*Este logro se lo dedico a DIOS por darme la vida, mucha sabiduría y inspiración para tener el privilegio y la fuerza en culminar con éxito mi tecnología en producción industrial.*

*A mi hijo Roider y mi esposo Roynel por su apoyo y amor incondicional por sus consejos y palabras de aliento lo cual ha sido clave para este proceso inculcándome siempre en ser un ejemplo a seguir a nuestro hijo.*

*Finalmente, a mis padres Maria y Eduardo, por su paciencia y apoyo ya que gracias a ellos estoy culminando uno de mis sueños anhelados, por sus sacrificios y inculcar en mi buenos valores y principios.*

## AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a DIOS y a la vida por darme la oportunidad de estar en esta etapa de mi vida tan importante como poder cumplir mi sueño de ser una tecnóloga en producción industrial.

Agradecer también a mi madre Maria, mi hijo Roider y esposo Roynel que siempre han estado a mi lado acompañándome y motivándome a seguir siempre hacia adelante, a mis hermanos y amigos que siempre he contado con su apoyo; a la profesora Mayra Alejandra Jaimes Carrillo por su orientación y ayuda para culminar este proyecto con éxito.

También agradecer a la empresa CA CONSTRUCTION SAS por darme la oportunidad de realizar mi proyecto de grado, a Carolina Ramírez una persona muy profesional, honesta y respetuosa gracias por su confianza, apoyo y disposición lo cual fue clave para culminar este proceso al igual que todos los miembros que trabajan en esta maravillosa empresa.

Finalmente, a las Unidades Tecnológicas de Santander por darme la oportunidad y abrirme las puertas de la institución para avanzar en este proceso.

## TABLA DE CONTENIDO

<b><u>RESUMEN EJECUTIVO</u></b> .....	<b>10</b>
<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b> .....	<b>11</b>
<b><u>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</u></b> .....	<b>12</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	13
1.3. OBJETIVOS .....	14
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	14
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
<b><u>2. MARCO REFERENCIAL</u></b> .....	<b>15</b>
<b><u>2.1. MARCO TEÓRICO</u></b> .....	<b>15</b>
2.1.1. TEORÍA DEL CLIMA LABORAL DE LIKERT .....	15
2.1.2. CLIMA LABORAL .....	16
2.1.3. ENTORNO LABORAL .....	17
2.1.4. AUSENTISMO LABORAL.....	17
2.1.5. SATISFACCIÓN LABORAL.....	18
2.1.6. PRODUCTIVIDAD .....	19
<b><u>2.2. MARCO CONCEPTUAL</u></b> .....	<b>20</b>
2.2.1. CLIMA LABORAL .....	20
2.2.2. AMBIENTE .....	20
2.2.3. AMBIENTE FÍSICO.....	20
2.2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	20
2.2.5. EMPLEADO.....	20
2.2.6. EMPLEADOR .....	21
2.2.7. TALENTO HUMANO.....	21
<b><u>2.3. MARCO LEGAL</u></b> .....	<b>21</b>
<b><u>3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION</u></b> .....	<b>23</b>
<b><u>4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO</u></b> .....	<b>24</b>
4.1. FASE 1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA C.A CONSTRUCTION S.A.S.....	24
4.2. FASE 2. DETERMINAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA C.A CONSTRUCTION S.A.S.....	26

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE  
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO,  
MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

<b>4.3. FASE 3. PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA LA EMPRESA C.A CONSTRUCTION S.A.S</b> .....	<b>29</b>
<b>5. RESULTADOS</b> .....	<b>30</b>
5.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA C.A CONSTRUCTION S.A.S.....	30
5.2. DETERMINAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA C.A CONSTRUCTION S.A.S.....	31
5.3. PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA LA EMPRESA C.A CONSTRUCTION S.A.S	45
<b>6. CONCLUSIONES</b> .....	<b>48</b>
<b>7. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>49</b>
<b>8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>50</b>
<b>9. ANEXOS</b> .....	<b>52</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Situación laboral .....	32
Figura 2. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa? (Años y Meses).....	32
Figura 3. Las satisfacciones que le produce su trabajo .....	33
Figura 4. La empresa brinda oportunidades para realizar las cosas en las que usted destaca.....	33
Figura 5. La empresa le permite oportunidades para realizar las tareas que le gustan y/o agradan .....	34
Figura 6. En cuanto al salario se encuentra .....	34
Figura 7. Frente a los objetivos y metas organizacionales, y tasas de producción que debe alcanzar se siente .....	35
Figura 8. La limpieza, higiene y seguridad de su lugar de trabajo lo mantienen .....	35
Figura 9. Como se siente con el entorno físico y el espacio de su puesto de trabajo ....	36
Figura 10. Frente a la iluminación de su puesto de trabajo se encuentra.....	36
Figura 11. La ventilación de su puesto de trabajo lo hace sentirse .....	37
Figura 12. Las oportunidades de formación en la empresa generan un grado.....	37
Figura 13. Como se siente frente a las relaciones interpersonales.....	38
Figura 14. La supervisión que ejercen sobre usted lo hace sentirse .....	38
Figura 15. La manera en que realizan la supervisión hacia su cargo genera un grado de satisfacción.....	39
Figura 16. En términos de “igualdad” y “justicia” que recibe en su empresa lo hace sentirse .....	39
Figura 17. Frente a la participación en las decisiones de su departamento y grupos de trabajo se siente .....	40
Figura 18. El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.....	40
Figura 19. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales genera un índice de satisfacción.....	41
Figura 20. Frente a la relación con los líderes/jefes inmediatos se siente .....	41
Figura 21. Frente a estrategias de bienestar (jornadas de esparcimiento, deportes, cultura y recreación) la empresa genera un grado de satisfacción .....	42
Figura 22. La empresa brinda beneficios para los empleados como subsidios para el estudio, subsidios para medicina prepagada .....	43
Figura 23. Se desarrolla una capacitación continua con procesos de retroalimentación	43
Figura 24. Se desarrolla una capacitación continua con procesos de retroalimentación	44
Figura 25. La empresa brinda soluciones y/o estrategias para solventar las condiciones familiares que se presentan en los trabajadores de manera que no influyan en su desempeño laboral .....	44

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Marco normativo .....	21
Tabla 2. Diseño de la investigación.....	23
Tabla 3. Muestra a entrevistar .....	24
Tabla 4. Variables de la encuesta.....	25
Tabla 5. Modelo IMCOC sobre el grado de satisfacción.....	28
Tabla 6. Empleados de la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S .....	28
Tabla 7. Plan de mejora del clima laboral para la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S	46

## RESUMEN EJECUTIVO

El fortalecimiento empresarial se encuentra fundamentado en la formulación de un plan de mejoramiento para el clima laboral de la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S. Por tanto, el trabajo de grado se dividió en tres fases, donde inicialmente se realizó un diagnóstico sobre la condición actual del clima laboral en la empresa seguidamente se determinó el grado de satisfacción laboral mediante una encuesta bajo el modelo de respuesta IMCOC; finalmente se formularon una serie de estrategias como plan de mejora del clima laboral.

El tipo de investigación desarrollada correspondió a ser descriptiva con enfoque cualitativo facultando la utilización de herramientas de información primaria como entrevistas al representante legal y a los jefes inmediatos y la aplicación de una encuesta hacia los empleados de la empresa identificando la percepción de los elementos positivos y negativos referente al entorno organizacional y examinando la satisfacción laboral de los empleados respectivamente. Como resultado se obtuvo que el entorno laboral de la empresa es positivo ya que se promueve la solución de los conflictos laborales mediante la promoción de un ambiente familiar que permite solventar las dificultades, frente al grado de satisfacción los empleados se encuentran muy satisfechos; sin embargo, se identificó que la empresa debe fortalecer las actividades de bienestar.

Se concluyó como plan de mejora del clima laboral una serie de estrategias que ayudaran a mejorar la satisfacción y el desempeño de los empleados mediante capacitaciones, proyectos de responsabilidad social, el refuerzo de actividades de bienestar, estrategias de estabilidad laboral y actividades de control, entre otros.

**PALABRAS CLAVE.** Clima laboral, satisfacción laboral, productividad, entorno laboral, condiciones laborales.

## INTRODUCCIÓN

El clima laboral es un eje de gran importancia para las empresas que están encaminadas hacia la mejora continua del ambiente laboral y la satisfacción de los empleados alcanzando el incremento en la productividad de sus procesos (Maldonado, Pico, & Zarate, 2022). Arraigado a lo anterior, implementar un clima laboral agradable incide en el desempeño de cada empleado reflejado en una mayor motivación a la hora de cumplir con los roles de la empresa.

Es así que los trabajadores desarrollan mejor sus capacidades en entornos que sean agradables y colaborativos, ya que en entornos negativos no logran desempeñar las tareas que les son encomendadas, siendo un problema para las empresas mantener un canal de comunicación continua, la falta de planes de desarrollo del personal y estrategias de bienestar en sus empleados (Maldonado, Pico, & Zarate, 2022). Asimismo, un buen clima laboral debe estar influenciado por una dirección que propicie una adecuada planeación de las actividades según la estructura organizativa de la empresa mediante estrategias de control que identifiquen las acciones que se desvían de la planificación y las metas organizacionales, (Giraudier, 2018).

En ese sentido, el fortalecimiento empresarial se enfoca en la importancia del entorno organizacional y la satisfacción laboral de la empresa C.ACONSTRUCTION S.A.S con el propósito de determinar los aspectos que requieran una mejora de acuerdo a los resultados obtenidos en la medición del grado de satisfacción laboral. Para ello la metodología será experimental aplicando fuentes de información primaria como entrevistas y encuestas.

## 1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CA CONSTRUCTION S.A.S es una empresa fundada en el año 2019 ubicada en el municipio de Lebrija Santander, cuya actividad económica es la fabricación de torrecillas, mantenimiento y cambio de tornillería, instalación de equipos de telecomunicación, montaje y desmontaje de la estructura. No obstante, al ser una empresa joven los esfuerzos se centran en mejorar la calidad de la prestación del servicio público dejando de lado el continuo mejoramiento del ambiente laboral de la empresa.

En consecuencia, en la empresa se presenta un alto índice de ausentismo laboral injustificado a causa de la falta de estrategias que dote de un clima laboral óptimo en el que los trabajadores puedan desempeñar sus funciones de la forma más eficiente, sintiendo satisfacción con su entorno laboral y sentido de pertenencia ante la empresa. Lo anterior genera una baja productividad, disminución en el desempeño laboral, costes por la contratación de personal para el reemplazo del personal y baja rentabilidad, (Borda, Rolón, & González, 2017).

Frente a lo anterior, surge la pregunta: ¿Qué actividades, acciones y/o estrategias permiten mejorar el clima laboral enmarcado en disminuir el ausentismo laboral en la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

La realización del trabajo de grado tiene como propósito brindar estrategias de mejoramiento del clima laboral para la empresa CA CONSTRUCTION S.A.S mediante el análisis de información recolectada de fuentes primarias y secundarias (bases documentales como repositorios institucionales, artículos de revista como Scielo, Dialnet, entre otros) que permita identificar los puntos débiles del clima laboral en la empresa y formular medidas que reduzcan las condiciones que no facultan a los empleados de desarrollar completamente sus capacidades.

La formulación de estrategias que mejoren el clima laboral tiene un impacto significativo en la productividad de una compañía, puesto que conducen a establecer una calidad de vida laboral óptima para los empleados a través de la generación de un entorno optimo que de paso a tener un mejor rendimiento en el desempeño de los empleados. Asimismo, al proporcionar un ambiente que cause bienestar en los empleados se reducen los casos de ausentismo laboral injustificado mejorando las tasas de rentabilidad y la reducción de costos para cubrir la contratación de personal que cumpla con los relevos de los turnos laborales, (Borda, Rolón, & González, 2017).

Para las Unidades Tecnológicas de Santander el desarrollo del proyecto dotara de una base documental enmarcada en la mejora del clima organizacional para una empresa objeto de estudio para el programa académico Tecnología en producción Industrial; como también, para los grupos de investigación pertenecientes a la Facultad de Ciencias Naturales e Ingenierías.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Proponer un plan de mejora para el clima laboral de la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S que permita el fortalecimiento de la satisfacción laboral de los empleados

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del clima laboral en la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S mediante una entrevista a los directivos y jefes de área, con la finalidad de identificar la percepción que se tiene de elementos positivos y negativos con respecto al entorno organizacional.
- Determinar el grado de satisfacción laboral en la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S mediante una encuesta, para examinar como incide la ejecución de las funciones laborales y las condiciones laborales en la satisfacción laboral.
- Establecer un plan de mejora del clima laboral para la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S de acuerdo a los resultados obtenidos en la medición del grado de satisfacción laboral.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1. Marco Teórico

#### 2.1.1. *Teoría del clima laboral de Likert*

Según Rodríguez, (2016) esta teoría fue estructurada por Rensis Likert en el año de 1968 la cual se fundamenta en que “el comportamiento asumido por los empleados es directamente proporcional del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, resultando ser que esa relación es determinada por la percepción”. No obstante, el autor determina que esta teoría no solo manifiesta la relación que existe entre las conductas administrativas, sino que el clima laboral se encuentra sujeto al contexto, la tecnología, y la estructura organizacional de la empresa.

Entre las variables que inciden en el clima laboral según (Calapaqui & Jami, 2019) se encuentran:

- **Causales.** Corresponde a variables independientes y se enmarca en responder frente a como una empresa evoluciona, se desarrolla y cumple con los objetivos organizacionales; es decir, evalúa la estructura organizativa, administrativa y las competencias del personal de la empresa.
- **Intermedias.** Evalúa la situación interna de la empresa midiendo la motivación, rendimiento, relaciones interpersonales, comunicación, estado de bienestar y la toma de decisiones, entre otros.
- **Finales.** Corresponde al resultado de las variables causales e intermedias, arrojando datos sobre la productividad, rentabilidad, ganancia y pérdida.

### **2.1.2. Clima laboral**

Las autoras Paredes & Places, (2018) describen el clima laboral como el compendio de apreciaciones subjetivas de un empleado sobre las características de una empresa y la interacción social que se desarrolla dentro de las instalaciones en un contexto empresarial que genera efectos positivos o negativos en el clima de las funciones y actividades de una empresa.

El clima laboral depende de factores estructurales, sociales, personales que son percibidos por los empleados influyendo en la toma de decisiones y el comportamiento del individuo en la organización, (Paredes & Places, 2018). Paralelamente, la autora (Herrera, 2019) establece que el clima laboral influye en la productividad de la empresa, ya que el desempeño laboral esta sujeto a las interacciones que desarrollen los empleados con el ambiente de trabajo vinculando atributos personales con los del grupo

A su vez, Mazzetto (2018) relaciona como el medio ambiente en el que se lleva a cabo el desarrollo de las funciones laborales ocasiona una serie de percepciones en los empleados influyendo en la satisfacción y en el desempeño laboral, teniendo las condiciones laborales una relación directa con la forma de trabajar, relacionarse y llevar a cabo las actividades de los cargos laborales. En ese sentido, el clima laboral incide de manera o negativa en el desempeño laboral de los individuos de una empresa.

Entre los efectos que causa el clima laboral en los empleados se encuentra que, en términos del rendimiento de los empleados para la transformación de los insumos a través de la puesta en marcha de los procesos productivos, se afecta entre el 20% al 30% de la capacidad de los trabajadores, (Goleman, 2019).

### **2.1.3. Entorno laboral**

El autor Mazzetto (2018) describe el entorno laboral como la responsabilidad que tiene la alta gerencia para hacerse cargo de la motivación de los individuos que conforman su empresa a través de un sistema de gestión del clima laboral óptimo que mitigue la frustración y las inconformidades de sus empleados; es así, que la política personal y los recursos humanos son los factores claves para generar un ambiente laboral que logre el desarrollo del individuo.

La importancia del entorno laboral se fundamenta en que al generar condiciones saludables los empleados no sienten una carga laboral en el desarrollo de sus funciones dentro de las instalaciones de la empresa como fuera del trabajo; lo anterior, da paso a la consolidación de una percepción de pensamientos positivos en el que el trabajador no está sujeto a una sobre exigencia en el cumplimiento de sus funciones diarias, adecuándose el trabajo a las habilidades e intereses, (Kaynak, Toklu, Elci, & Toklu, 2016).

Arraigado a lo anterior los autores Massoudi & Hamdi (2017) establecen que la calidad del entorno laboral determina la motivación de los empleados aumentando o disminuyendo su desempeño y productividad.

### **2.1.4. Ausentismo laboral**

Mazzetto (2018) enfoca el ausentismo laboral a la falta de asistencia de un empleado en relación al cumplimiento de la jornada de trabajo en un tiempo determinado, entre las principales causales se encuentran enfermedades, casos de maternidad, accidentes laborales, problemas familiares, faltas sin aviso excluyendo vacaciones.

Desde un enfoque empresarial según Mazzetto (2018) el ausentismo laboral se entiende como un factor condicionante de los procesos de producción y

desenvolvimiento de las compañías ante un mercado competitivo; en consecuencia, el ausentismo se identifica como una problemática para las empresas al influir negativamente en la productividad y competitividad de una empresa y para los trabajadores al reducir los ingresos laborales por ausencias injustificadas.

Entre los factores que inciden en el ausentismo laboral se encuentra que la falta de medición del clima laboral, la remuneración, tipo de empresa, relaciones interpersonales y causales sociales inciden en presentar casos de ausencia por parte de los empleados. Asimismo, desde un contexto interno y/o factores individuales las motivaciones personales, necesidades, hábitos, habilidades, conocimientos y variables ocupaciones inciden en el incremento o disminución del ausentismo laboral, (Borda, Rolón, & González, 2017).

#### **2.1.5. Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es un factor que ha sido objeto de análisis en la psicología laboral, debido a que inciden directamente en la efectividad, productividad, desempeño laboral, ausentismo y en el compromiso organizacional de los empleados con la empresa en donde laboran, (Pujol & Dabos, 2018).

Según Sánchez & García (2017), la satisfacción laboral es resultado de las circunstancias laborales y las motivaciones de los individuos donde la empresa tiene un papel fundamental en el desarrollo de condiciones que permita el crecimiento organizacional de forma estratégica; es por eso que el área directiva debe conocer las necesidades básicas de sus empleados para brindarles condiciones donde puedan llevar a cabo el cumplimiento de sus responsabilidades, como una remuneración acorde a las funciones que realizan, ambientes laborales seguros y dignos, tratos justo y relaciones interpersonales saludables.

Los autores Chian, Gómez e Hidalgo (2017) hacen referencia a que la satisfacción laboral es el reflejo del estado emocional de los empleados con el desarrollo de sus labores, implicando un conjunto de emociones generadas por las actividades que desempeñan y por las dinámicas en las que se encuentra la organización (satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca respectivamente) los cuales son determinantes para el bienestar y compromiso laboral.

Arraigado a lo anterior, los autores Quispe & Paucar (2020) establecen que la satisfacción laboral es un catalizador que permite prevenir u ocasionar problemas dentro de las empresas.

#### **2.1.6. Productividad**

Según Calapaqui & Jami (2019) la productividad hace referencia a una medida económica que relata la relación entre los bienes que se han producido en una empresa y los recursos que se han utilizado para su producción (capital, tiempo, mano de obra, coste); por tanto, la productividad se encarga de determinar el incremento en la producción por cada recurso empleado.

Por otro lado, Calapaqui & Jami, (2019) describe que la eficiencia es un factor clave que permite medir la productividad de una empresa, ya que este parámetro permite conocer que tan eficiente fueron procesos llevados a cabo por el talento humano para la transformación de la materia prima en el producto terminado, satisfaciendo la demanda comercial. Por tanto, el crecimiento empresarial depende de la productividad de una compañía, siendo relevante la mejora en los procesos organizacionales o la inserción de tecnologías que optimicen las líneas de producción.

Maldonado, Pico, & Zarate (2022) establecen que la productividad laboral genera beneficios al alcanzar la realización de las metas organizativas de una empresa

estableciendo un ambiente laboral agradable. Por tanto, la productividad debe tener una administración óptima de los recursos para el despliegue de las actividades que debe desarrollar la empresa para el logro de una mejor eficiencia y rentabilidad comercial.

## **2.2. Marco Conceptual**

### **2.2.1. Clima laboral**

Es un conjunto de componentes, elementos y determinados que dan paso identificar mediante una visión global el estado de la organización en materia de recursos humanos, (Salazar, Guerrero, Cañedo, & Machado, 2009).

### **2.2.2. Ambiente**

Son las condiciones externas de una compañía haciendo parte los empleados, circunstancias o normas que influyan en su desarrollo generando impactos positivos o negativos, (Maldonado, Pico, & Zarate, 2022).

### **2.2.3. Ambiente físico**

Hace parte las instalaciones, el área física, equipos, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros, (Maldonado, Pico, & Zarate, 2022).

### **2.2.4. Estructura organizacional**

Hace referencia a las relaciones y obligaciones que se derivan de las funciones que se tienen en una empresa. Por tanto, se definen las asignaciones y las funciones de actividades, así como la jerarquía y las políticas organizacionales, (Maldonado, Pico, & Zarate, 2022).

### **2.2.5. Empleado**

Es el individuo que realiza y desempeña una actividad laboral otorgada por el empleador, la empresa o una institución a cambio de una remuneración acordada, (Paredes & Places, 2018).

### 2.2.6. Empleador

Hace referencia a la persona natural, jurídica, entidad o empresa que cuenta con la capacidad legal para la contratación de personal u ofertar vacantes laborales a otro individuo a cambio de una remuneración, (Paredes & Places, 2018).

### 2.2.7. Talento humano

Es el recurso fundamental para una empresa compuesto del personal laboral, estrategias y/o enfoque que la empresa implementa para asegurar que se cumpla con la misión organizacional de forma óptima, (Chiavenato I. , 2007).

## 2.3. Marco Legal

A continuación, la Tabla 1 propone la normatividad legal vigente bajo el cual se rige el presente fortalecimiento empresarial referente al análisis de la medición del clima organizacional laboral en las empresas

**Tabla 1.**  
*Marco normativo*

<b>NORMATIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Código Sustantivo de Trabajo</b>	Su principal objetivo es “lograr la justicia en las relaciones formadas entre empleado y trabajador, con ánimo de coordinación económica y equilibrio social”, (Maldonado, Pico, & Zarate, 2022).
<b>Decreto 614 de 1984</b>	“Es obligación de los empleadores organizar y garantizar el funcionamiento de un programa de salud ocupacional”, (Borda, Rolón, &González, 2017).
<b>Decreto Ley 1567 de 1998</b>	Se definen los programas de bienestar de calidad de vida laboral con la finalidad de “mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas”, (Maldonado, Pico, & Zarate, 2022).
<b>Resolución 2646 de 2008</b>	“Define y establece las responsabilidades de intervención, identificación, evaluación y prevención permanente de los factores de riesgo psicosocial en el ámbito del trabajo para el origen de las patologías que causan el estrés ocupacional”, (Maldonado, Pico, & Zarate, 2022).
<b>Decreto 1477 de 2014</b>	“El cual busca tramitar la tabla de enfermedades laborales, con esto se busca la prevención en dichas actividades determinando reduciendo los riesgos del trabajado”, (Maldonado, Pico, & Zarate, 2022).

**Decreto 1083 de 2015** “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública”. Se establecen los siguientes objetivos:

- Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.
- Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación para el cambio y desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.
- Preparar al pre pensionado para el retiro del servicio.
- Identificar la cultura organizacional y definir procesos para la consolidación de la cultura deseada.
- Fortalecer el trabajo en equipo.
- Adelantar programas de incentivos

(Maldonado, Pico, & Zarate, 2022).

**Resolución 2404 de 2019** Adopta la "Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial, la Guía Técnica General para la promoción, prevención e Intervención de los factores psicosociales y sus efectos en la población trabajadores y se dictan otras disposiciones", (Maldonado, Pico, & Zarate, 2022).

---

Nota: Las referencias utilizadas se encuentran citadas en la Tabla

### 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El tipo de investigación a desarrollar es descriptivo-experimental ya que permite la recopilación de la información para posteriormente detallar las características del tema de estudio. Asimismo, se contará con un enfoque cualitativo que de paso a aplicar herramientas de recolección de información primaria como encuestas y entrevistas para determinar la situación actual del clima laboral de la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S. Finalmente, el enfoque permite comprender la satisfacción laboral de la empresa a partir del análisis de las funciones y condiciones laborales.

En ese sentido la Tabla 2 presenta los objetivos específicos, las fases y el instrumento de recolección a aplicar

**Tabla 2.**  
*Diseño de la investigación*

OBJETIVO ESPECIFICO	FASE	INSTRUMENTO
Realizar un diagnóstico de la situación actual del clima laboral en la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S mediante una entrevista a los directivos y jefes de área, con la finalidad de identificar la percepción que se tiene de elementos positivos y negativos con respecto al entorno organizacional.	FASE 1. Diagnóstico de la situación actual del clima laboral en la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S	Entrevista a los directivos y jefes de área
Determinar el grado de satisfacción laboral en la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S mediante una encuesta, para examinar como incide la ejecución de las funciones laborales y las condiciones laborales en la satisfacción laboral.	FASE 2. Determinar el grado de satisfacción laboral en la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S	Encuesta al personal de Trabajo de la empresa.
Establecer un plan de mejora del clima laboral para la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S de acuerdo a los resultados obtenidos en la medición del grado de satisfacción laboral.	FASE 3. Plan de mejora del clima laboral para la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S	Análisis de los resultados obtenidos de los anteriores objetivos.

Fuente: Autora.

## 4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

### 4.1. FASE 1. Diagnóstico de la situación actual del clima laboral en la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S

Para realizar el diagnóstico de la situación actual del clima laboral en la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S se llevará a cabo una entrevista a los directivos y jefes de área, con el propósito de identificar la percepción que se tiene de elementos positivos y negativos con respecto al entorno organizacional. En base a lo anterior, la Tabla 3 presenta la población muestra compuesta

**Tabla 3.**  
*Muestra a entrevistar*

NOMBRE		DEPARTAMENTO/CARGO	FUNCIONES
Alexis Camacho Ochoa		Gerente Representante legal	Se encarga de supervisar. Llevar a cabo obras, negocios, obligaciones y derechos de la empresa. Administrar el patrimonio o capital.
Carolina Villalba	Ramírez	Jefe de Administración	Se encarga de los presupuestos, pagos papeleos de la empresa
Sylvia Katherine cala		Jefe de Talento Humano	Encargada de permisos y llevar al día las carpetas de los empleados Manejo del personal
José Fidel Gómez	Aguilar	Jefe del área contable	Contabilizar factura, arreglar nómina
Geyder Montoya		Coordinador de obras	Supervisar cada obra Manejo de personal en las obras

Fuente: Autora

La entrevista como técnica de recolección de información se basará en la interacción del evaluador y el evaluado (directivos y jefes) compuesta de preguntas específicas, (Valerio, 2021). El modelo de entrevista a realizar adoptara una serie de dimensiones que permiten la identificación y caracterización del clima organizacional compuesto por la oportunidad laboral, las condiciones laborales, comunicación e incentivos descritos a continuación

**Tabla 4.**  
*Variables de la encuesta*

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	
Clima laboral	Oportunidad laboral	Desarrollo personal	de Está fundamentado en el desarrollo de programas de cambios y desarrollo de carreras. Está relacionado con educar y orientar el personal con la finalidad de mejorar sus habilidades competencias e interpretaciones, (Chiavenato I. , 2009).
	Condiciones laborales	Ambiente laboral	Comprende las condiciones donde el empleado realiza sus actividades, los instrumentos, el puesto de trabajo y los elementos físicos y psicosociales que intervienen en su cargo laboral, (Guerrero, Cañedo, Rubio, Cutiño, & Fernández, 2008).
		Higiene y Seguridad	y Es un subproceso de retención de personal brindando óptimas condiciones de calidad de vida en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo. En base a lo anterior, son las condiciones ambientales del puesto de trabajo que garantice la salud física y psicosocial de los empleados; asimismo hace parte la prevención de accidentes, enfermedades laborales, incendios y prevención de robos, (Chiavenato I. , 2009).
	Comunicación	Relación con jefes y/o compañeros	Indicador que mide la interacción social entre el personal de trabajo y el establecimiento de relaciones sociales expresadas en procesos asociativos (Maldonado, Pico, & Zarate, 2022).
		Trabajo en equipo	Indicador que permite observa si existe una organizacional amigable e incluyente mediante un modelo democrático y participativo, (Chiavenato I. , 2009).
	Cooperación	La posibilidad de entablar relaciones asociativas entre el personal de trabajo en función de sus responsabilidades que de paso a alcanzar los objetivos y metas organizacionales. Este indicador es un elemento que integra al empleado de forma formal o informal, (Maldonado, Pico, & Zarate, 2022).	

	Toma de decisiones	de Subproceso de la dirección que se encuentra relacionado con la dirección que realiza el líder de la empresa, las decisiones que toma, los lineamientos y acciones, (Maldonado, Pico, & Zarate, 2022).
Incentivos	Motivación	La motivación al personal de trabajo se trata mediante estímulos salariales, económicos y/o recompensas sociales (simbólico y no material), (Maldonado, Pico, & Zarate, 2022).
	Capacitación	Indicador que permite evaluar si se realizan procesos de desarrollo de cualidades y habilidades básicas en el personal de la empresa con la finalidad de incrementar su productividad y desempeño laboral, (Chiavenato I. , 2009).
	Control	Indicador que permite establecer si el trabajo se realiza en un tiempo acorde con el cumplimiento de los objetivos organizacionales, (Maldonado, Pico, & Zarate, 2022).

Nota: Las referencias utilizadas se encuentran citadas en la Tabla

#### 4.2. FASE 2. Determinar el grado de satisfacción laboral en la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S

Para identificar el grado de satisfacción laboral en la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S se realiza una encuesta de dos preguntas abiertas y preguntas cerradas mediante el "Instrumento de Medición del Clima Organizacional en Colombia- Modelo IMCOC" el cual tiene como finalidad brindar una fundamentación a la hora de conocer la forma en la cual los empleados se sienten satisfechos, (Maldonado, Pico, & Zarate, 2022). (ver Anexo B).

Para ello se utilizará la herramienta de Google Formularios que permita recopilar la información para examinar como incide la ejecución de las funciones laborales y las condiciones laborales en la satisfacción laboral.

Como bases documentales se emplearon dos proyectos de investigación titulados “Plan de acción para la mejora del clima laboral en una empresa industrial textil, Lima 2021” y “Clima laboral del recurso humano en la empresa Curtioriente”, los cuales dieron paso al análisis y estructuración del modelo de encuesta que se aplicó a los trabajadores.

En ese orden de ideas, las dimensiones que se valoraron para determinar el grado de satisfacción laboral según la bibliografía consultada correspondieron a:

- *Objetivos:* Las preguntas arrojan información referente al conocimiento de los objetivos y cumplimiento por parte de los empleados; en consecuencia, se da paso a determinar si existe satisfacción y un sentido de pertenencia a la empresa frente a las políticas de la empresa.
- *Toma de decisiones:* Se enmarca en el estilo de dirección que desarrolla el líder en la empresa; por tanto, esta dimensión determina si en la empresa se desarrollan espacios participativos o si la toma de decisiones se da solamente por los altos mandos (autoritario) generando una mayor satisfacción laboral.
- *Relaciones interpersonales:* Da paso a identificar si entre los miembros de la empresa existe un grado de interacción positiva y/o un carácter asociativo que permite la cooperación entre el personal.
- *Liderazgo:* La pregunta formulada se refirió a la percepción que tiene el empleado sobre el jefe actuando con "igualdad" y "justicia", midiendo estos parámetros en la ejecución de las tareas laborales por parte de los trabajadores.
- *Control:* Esta dimensión permite identificar el grado de satisfacción de los empleados frente al control que ejerce los líderes sobre sus tareas laborales con el objetivo de cumplir con los objetivos organizacionales de la compañía.

- **Motivación:** Identifica si en la empresa se llevan a cabo estímulos salariales, sociales y económicos como elementos que incentivan una mayor motivación en los empleados por el cumplimiento de sus tareas laborales.

El modelo IMCOC se incorporó con el modelo de respuesta de Likert, el cual faculta de una interpretación optima sobre el grado de satisfacción en los empleados. A continuación, se presenta el modelo aplicado

**Tabla 5.**  
*Modelo de Likert sobre el grado de satisfacción*

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo

Fuente: Maldonado, Pico, & Zarate, (2022).

Finalmente, para el caso de la muestra poblacional la empresa cuenta con una nómina de 39 empleados de la siguiente forma

**Tabla 6.**  
*Empleados de la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S*

Identificación	Nombre
1066732359	Acosta Oviedo Morinson
12684621	Andrade Torres Rafael Pompilio
1005035044	Arias Villamizar Brayan Andrés
1090523410	Basto Depablo Edwin Alejandro
13453546	Basto Sánchez Pompilio
1101205421	Becerra Vega Reynaldo Hormisdas
87065310	Botina Paz Alex Rodrigo
1005538895	Caballero Niño Juan Diego
1098619600	Camacho Ochoa Alexis
1193220590	Castillo Diaz Jhon Fredy
1041896144	Charris Noriega Alexander Enrique
1090541217	Del Toro Parejo Kevin Rafael
79438193	Del Toro Salas Rafael Emilio
1093773768	Duarte Flórez Elkin Yohan
5646853	Dugarte López Francisco
10952757	Fernández Mora Omar Enrique
88220568	Galvis Madero José Luis
1093786143	Luna Duque Gabriel Fernando
91474999	Maldonado Cesar Augusto
15172328	Montoya Bastidas Geyder Alberto
1024497642	Ospina Aguilar Sergio

---

10632777292	Pastrana Soto Elvis Manuel
1085333860	Paz Ortega Jefferson Alexander
91536967	Pérez Palomino Edinson
13745729	Pérez Palomino Esau
4863556	Pineda Velásquez Ramon
10993741044	Quintero Angie Julieth
1095940422	Quitian Cespedes Sebastian
10933771333	Reyes Landazabul Juan David
1090499785	Ríos Edwin Alberto
1099372855	Rodríguez Caceres Jonathan
1093764956	Rodríguez Vallejo Rafael Ricardo
96350652	Rojas Ladino Oscar Orlando
88196671	Ropero Ramírez Gerson Daniel
1095925352	Salazar Jaimes Carlos Eduardo
80804004	Sierra Cortes David de Jesús
1093756955	Suarez Ascanio Luis Alberto
1093789898	Valencia Figueroa Jhon Edinson
5007195	Ydima Castro Wilker Alejandro

---

Fuente: C.A CONSTRUCTION S.A.S (2022).

### **4.3. FASE 3. Plan de mejora del clima laboral para la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S**

Para el plan de mejora del clima laboral para la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S se analizarán los resultados obtenidos en la medición del grado de satisfacción laboral.

En ese sentido, las ventajas del plan se encaminan en facilitar planes nuevos para los canales de comunicación y estrategias de mejoramiento del clima laboral. Paralelamente, se investigará proyectos de investigación en repositorios institucionales y artículos de revistas científicas para identificar las estrategias que se han implementado en diferentes empresas y así determinar aquellas que se adapten al contexto de la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S.

## 5. RESULTADOS

### 5.1. Diagnóstico de la situación actual del clima laboral en la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S

La empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S maneja un ambiente laboral agradable para su personal ya que promueve un ambiente familiar en el que los empleados pueden solventar sus problemas laborales, familiares y económicos ya que los jefes inmediatos manejan una postura abierta ante las dificultades de sus trabajadores bajo una postura neutra que incentiva la solución de problemáticas en los mejores términos. No obstante, en el caso de los empleados que están contratados por prestación de servicios el involucramiento en la empresa es mínimo.

Arraigado a lo anterior, la empresa genera charlas y/o capacitaciones cada seis meses o cada vez que se lleve a cabo una nueva obra informando sobre los objetivos, metas y políticas como el no alcoholismo y no consumo de drogas; así como el desarrollo de programas de seguridad y salud en el trabajo, prácticas de higiene y alimentación y la implementación de pausas activas. Es así, que el sistema de gestión realiza la inspección periódica de la salud de los empleados, la dotación de EPPS y la realización de capacitaciones que eviten la probabilidad de ocurrencia de riesgos laborales derivados de la altura.

Frente a las relaciones interpersonales la comunicación fuera de la empresa es frecuente empleando redes sociales y espacios que respeten las zonas de trabajo, asimismo dentro de las instalaciones es continua donde los jefes manejan roles de líderes, colaboradores y supervisores (ya sea para dinamizar permisos, compra de materiales, pago de viáticos, entre otros), generando espacios donde se promueve la comunicación continua para la toma de decisiones que involucre toda la estructura organizativa de la compañía.

En términos de motivación a los empleados la empresa emplea bonos económicos para el personal que tiene un buen rendimiento en el trabajo, produciendo un mayor interés en el personal para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. No obstante, no se desarrollan estrategias que incrementen el desempeño del empleado ni se manejan procesos de control que incentive al empleado en la mejora continua de su proceso dentro de la empresa.

En ese orden de ideas, la empresa centra sus esfuerzos en generar un ambiente en el que se pueda dialogar las diferencias que se presentan día a día procurando cumplir con un sistema de gestión de seguridad que prevenga riesgos y enfermedades laborales; sin embargo, deja de lado estrategias que vinculen mas a los empleados que se encuentran por prestación de servicio tanto en sus actividades de capacitación como en el incentivo de mejora del rendimiento. Asimismo, la empresa no fomenta una mejora en el desempeño de sus empleados ya que no generan herramientas que lo aumenten.

Cabe mencionar que el desarrollo de las entrevistas se encuentra sistematizado en el apéndice A del presente proyecto.

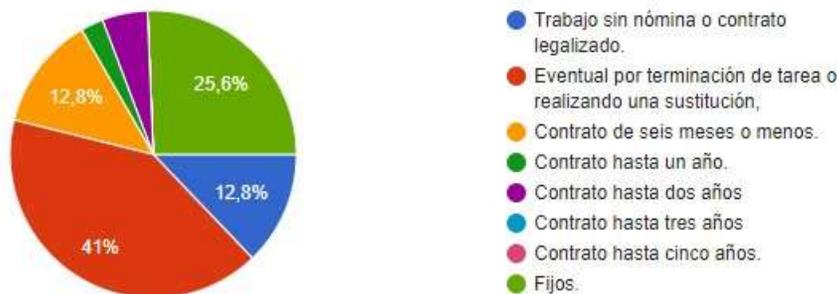
## **5.2. Determinar el grado de satisfacción laboral en la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S**

En la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S el 41% de los empleados tienen un contrato por terminación de tarea, el 25,6% corresponde a un contrato fijo y el 12,8% corresponde a contratos de seis meses y trabajo sin nómina. Lo anterior se fundamenta ya que la empresa realiza actividades de obras de construcción requiriendo funciones de oficios varios (pintores, ornamentadores, maestros de obra, albañiles, ayudante, entre otros) y contratistas para cierto periodo de tiempo

mientras se ejerce la obra; asimismo, la contratación fija se da en los casos de las áreas de administración, contable y talento humano.

Figura 1. Situación laboral

39 respuestas



Fuente: Autora.

Arraigado a lo anterior, la antigüedad de los trabajadores varía en su mayoría en un tiempo de 4 a 8 meses, en segundo lugar, un periodo de 2 años a 3 años y finalmente un lapso de 15 meses a 1 año, ya que la contratación en la empresa se rige en la prestación de servicios, contratos de seis meses y contratos fijos. En ese orden de ideas, en la empresa se presenta una alta rotación de personal.

Figura 2. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa? (Años y Meses)

38 respuestas

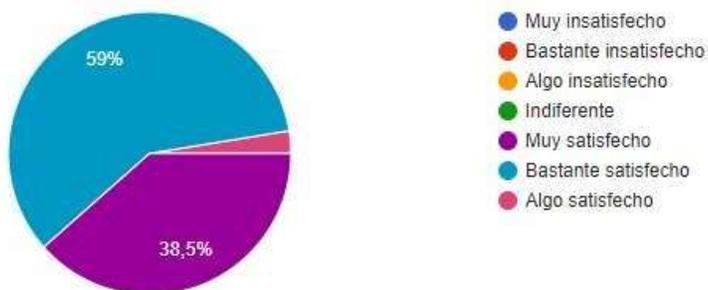


Fuente: Autora.

El 59% de los empleados encuestados respondieron que se sienten muy bastante satisfechos frente a su trabajo y el 38,5% se encuentra muy satisfecho; esta información permite analizar que la empresa logra cumplir con las expectativas de los empleados frente al entorno laboral en el que ejercen sus funciones.

Figura 3. Las satisfacciones que le produce su trabajo

39 respuestas



Fuente: Autora.

No obstante, la empresa brinda oportunidades para el desarrollo del personal en las actividades laborales en las que ejerce su cargo, encontrándose el 51,3% satisfecho y el 48,7% muy satisfecho; es así, que la empresa impulsa hacia el desarrollo de las habilidades de los empleados mejorando su productividad.

Figura 4. La empresa brinda oportunidades para realizar las cosas en las que usted destaca

39 respuestas

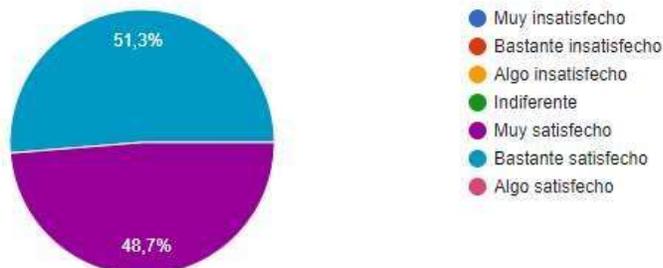


Fuente: Autora.

En ese mismo orden de ideas, la empresa permite oportunidades para que los empleados realicen las tareas que le agradan encontrándose el 47,4% muy satisfecho y el 44,7% bastante satisfecho creando un ambiente en el cual el personal puede sentirse conforme cumpliendo los roles a los que son designados.

Figura 5. La empresa le permite oportunidades para realizar las tareas que le gustan y/o agradan

39 respuestas

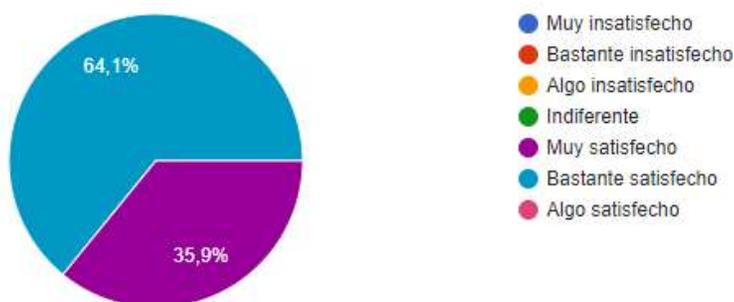


Fuente: Autora.

Para los empleados el salario es un medio de subsistencia y un reconocimiento por el cumplimiento de su trabajo garantizado suplir con las necesidades básicas donde el 64,1% se siente bastante satisfecho con el pago de su salario y el 35,9% muy satisfecho. Es así, que se permite observar que la empresa cumple con el pago de retribuciones hacia el personal frente a su trabajo generando un impacto positivo en la experiencia de los empleados.

Figura 6. En cuanto al salario se encuentra

39 respuestas



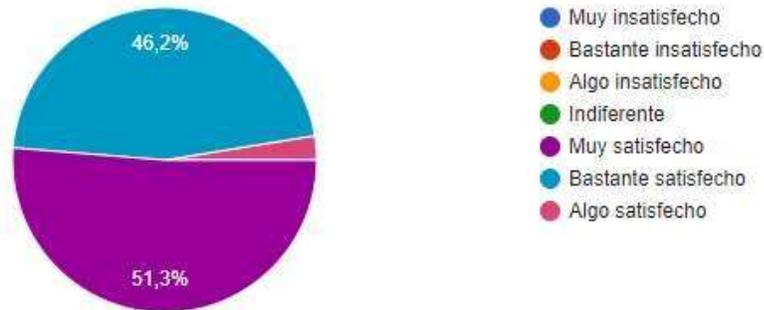
Fuente: Autora.

Los empleados se sienten muy satisfechos (51,3%) y bastante satisfechos (46,2%) frente a los objetivos, metas organizacionales y tasas de producción que deben alcanzar en la empresa, ya que la compañía les brinda la oportunidad de ejercer las

funciones en las que mejor se sientan capacitados para cumplirlas lo cual es un aspecto positivo que genera un mayor confort en el personal.

*Figura 7. Frente a los objetivos y metas organizacionales, y tasas de producción que debe alcanzar se siente*

39 respuestas

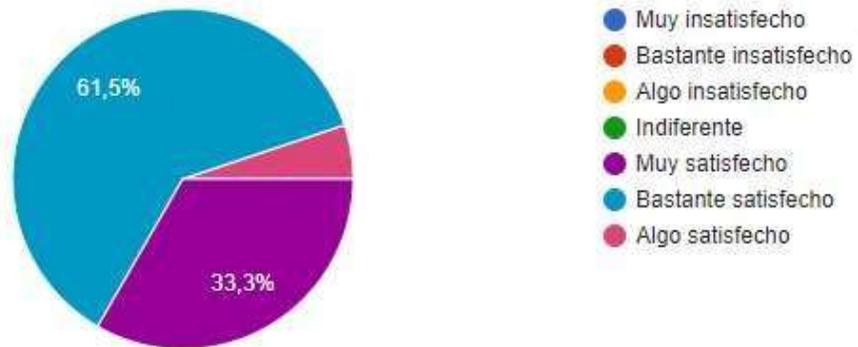


Fuente: Autora.

Asimismo, la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S genera un ambiente salubre reflejado en los resultados de la empresa ya que el 61,5% de los empleados se sienten bastante satisfechos con la limpieza, higiene y seguridad de su puesto de trabajo. En consecuencia, un ambiente limpio crea una mayor seguridad para el personal reduciendo las probabilidades de riesgos laborales.

*Figura 8. La limpieza, higiene y seguridad de su lugar de trabajo lo mantienen*

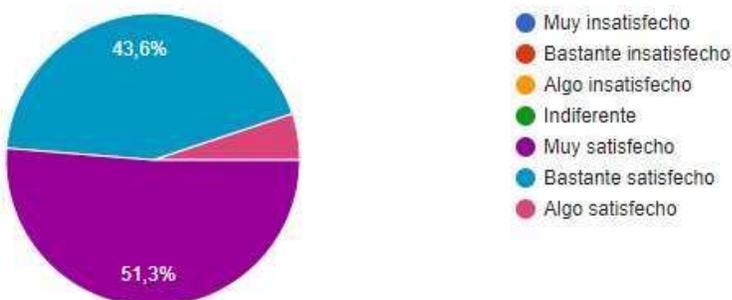
39 respuestas



Fuente: Autora.

Arraigado a lo anterior el entorno físico y espacio del puesto de trabajo hacen que el personal se encuentre bastante satisfecho (43,6%) y muy satisfecho (51,3%) permitiendo una mayor productividad en el personal reduciendo los escenarios de preocupación ante el manejo adecuado del espacio y los riesgos laborales.

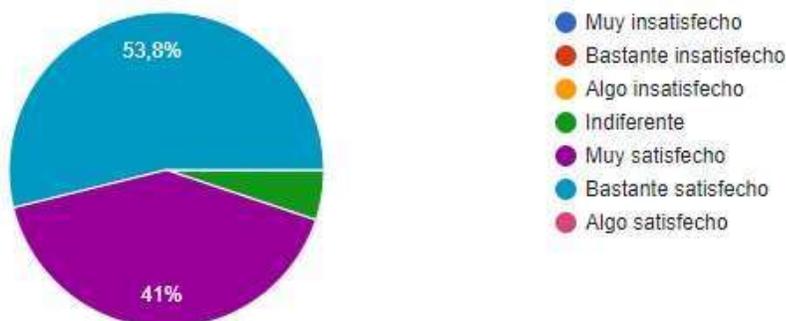
Figura 9. Como se siente con el entorno físico y el espacio de su puesto de trabajo  
39 respuestas



Fuente: Autora.

Una adecuada iluminación reduce los peligros físicos derivando factores de riesgos como dolores de cabeza, migraña y desgaste visual, (ICONTEC, 2012). En ese sentido, el personal se encuentra bastante satisfecho (53,8%) y muy satisfecho (41%) con el estado de la iluminación en sus puestos de trabajo, reduciendo los factores de riesgo en el cumplimiento de sus cargos laborales.

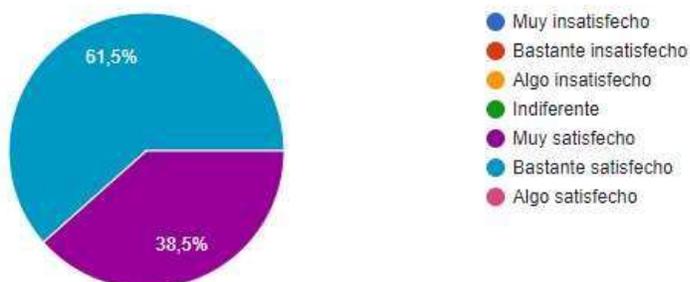
Figura 10. Frente a la iluminación de su puesto de trabajo se encuentra  
39 respuestas



Fuente: Autora.

Asimismo, mantener una buena ventilación reduce la hiperventilación en los empleados y permite la circulación de material particulados, gases y vapores en el área de trabajo (ICONTEC, 2012); para la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S el 61,5% de los empleados se sienten bastante satisfechos y el 38,5% muy satisfechos siendo un índice que refleja el buen estado de la ventilación en los puestos de trabajo.

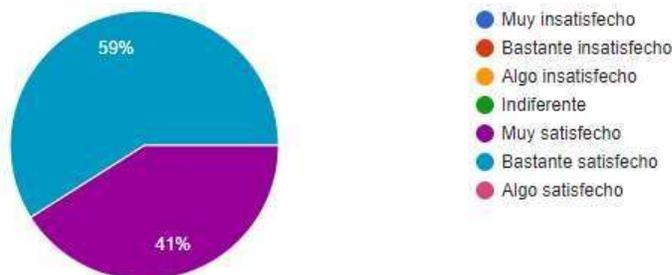
Figura 11. La ventilación de su puesto de trabajo lo hace sentirse  
39 respuestas



Fuente: Autora.

El 59% de los empleados se sienten bastante satisfechos frente a las oportunidades de formación que desarrolla las empresas y el 41% muy satisfechos; por lo tanto, la organización realiza el desarrollo de las competencias de sus empleados en el periodo en el que cumplen sus contratos laborales

Figura 12. Las oportunidades de formación en la empresa generan un grado  
39 respuestas



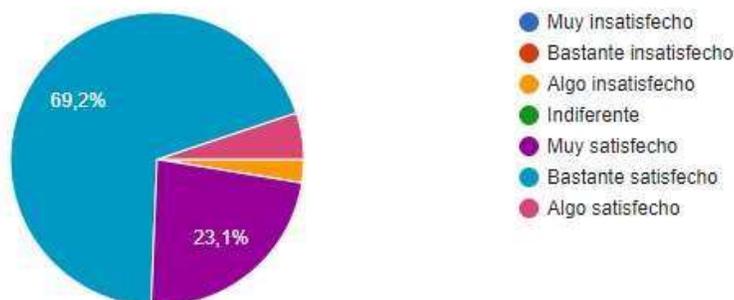
Fuente: Autora.

Para los empleados encuestados el 69,2% y el 23,1% se sienten bastantes satisfechos y muy satisfechos respectivamente frente a las relaciones

interpersonales; en consecuencia, mantener unas relaciones interpersonales sanas crea un clima laboral en el que los empleados pueden trabajar en equipo, reduciendo las rivalidades y ambiente laborales negativos.

Figura 13. Como se siente frente a las relaciones interpersonales

39 respuestas

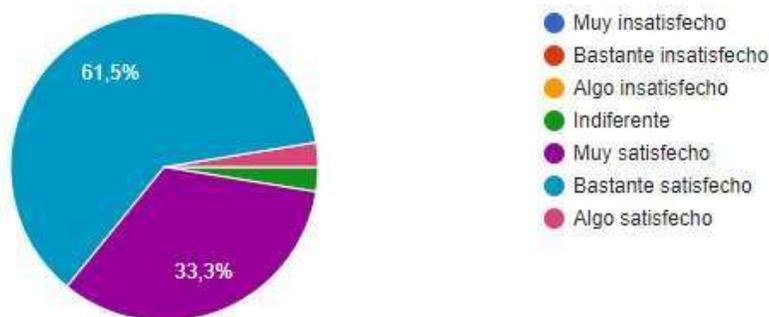


Fuente: Autora.

Asimismo, los mecanismos de control como la supervisión en los empleados los hace sentir bastante satisfechos (61,5%), muy satisfechos (33,3%), algo satisfechos (2,6%) e indiferentes (2,6%), garantizando un mayor agrado en el personal se sienta c frente al cumplimiento de las metas organizacionales.

Figura 14. La supervisión que ejercen sobre usted lo hace sentirse

39 respuestas



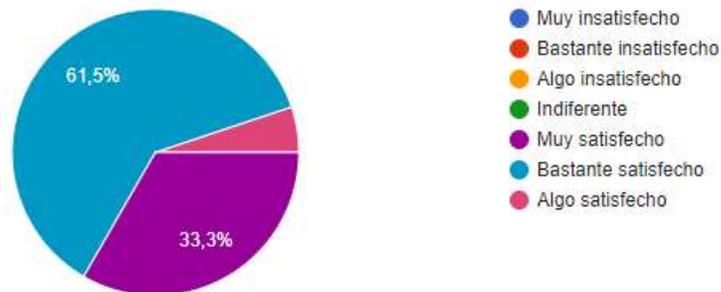
Fuente: Autora.

Por otro lado, la supervisión de los cargos laborales de los empleados genera un grado de satisfacción positivo representando el 61,5% como bastantes satisfechos

y el 33,3% muy satisfechos, garantizando que el personal se sienta cómodo frente al cumplimiento de los propósitos de sus puestos de trabajo teniendo en cuenta la consideración de las especificaciones del supervisor.

*Figura 15. La manera en que realizan la supervisión hacia su cargo genera un grado de satisfacción*

39 respuestas

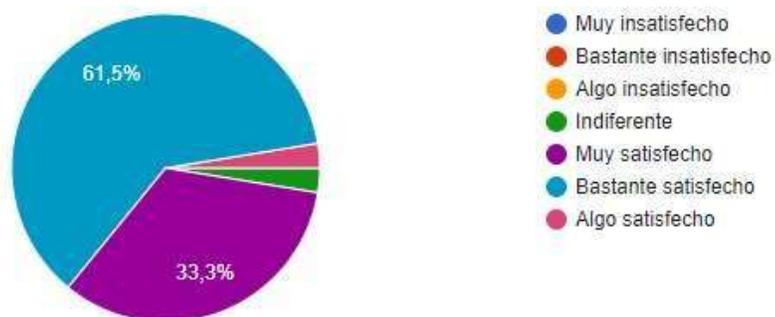


Fuente: Autora.

El grado de satisfacción de los empleados frente a la igualdad y justicia es bastante satisfecho (61,5%) y muy satisfecho (33,3%); lo cual implica un entorno laboral frente a los puestos de trabajo y relaciones laborales agradables entre jefes-empleados. Asimismo, el trabajo equitativo da una mejor imagen de la empresa (Maldonado, Pico, & Zarate, 2022)

*Figura 16. En términos de "igualdad" y "justicia" que recibe en su empresa lo hace sentirse*

39 respuestas

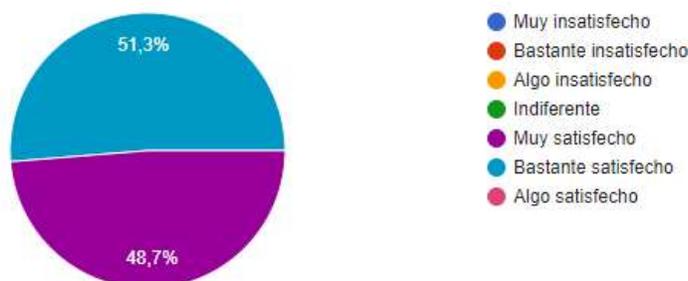


Fuente: Autora.

Los empleados se sienten bastante satisfechos (51,3%) y muy satisfechos (48,7%) frente a la participación en la toma de decisiones; lo cual fomenta la motivación de los empleados mejorando las relaciones interpersonales en los departamentos y grupos de trabajo.

Figura 17. Frente a la participación en las decisiones de su departamento y grupos de trabajo se sienten

39 respuestas

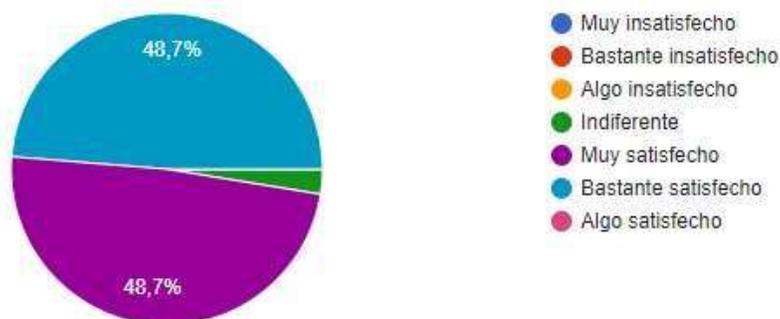


Fuente: Autora.

Frente al cumplimiento de convenios, disposiciones y leyes laborales los empleados se sienten bastante satisfechos (48,7%), muy satisfechos (48,7%) y un porcentaje bajo son indiferentes (2,6%); en consecuencia, la empresa se esfuerza en cumplir con la normatividad mejorando la calidad de la prestación de sus servicios haciendo sentir al personal cómodo mientras se garantizan las leyes laborales.

Figura 18. El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales

39 respuestas

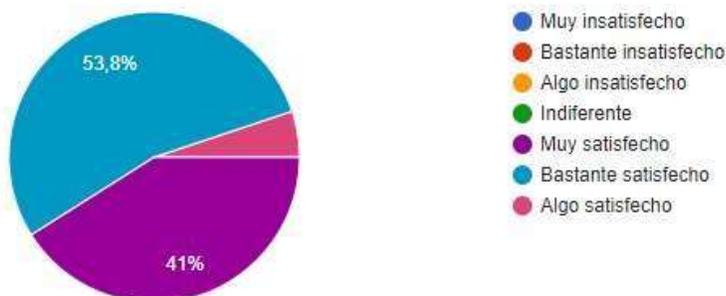


Fuente: Autora.

Arraigado a lo anterior, en factores como la negociación de los aspectos laborales los empleados se sienten bastante satisfechos (53,8%), muy satisfechos (41%) y algo insatisfechos (5,1%). El grado de insatisfacción puede ocasionarse por el tipo de contrato que se maneja para algunos empleados siendo periodos cortos que no permiten una mayor permanencia en la compañía.

Figura 19. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales genera un índice de satisfacción

39 respuestas

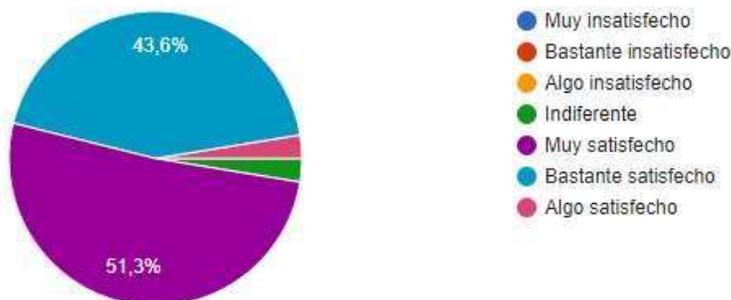


Fuente: Autora.

Las relaciones interpersonales entre los jefes y empleados contribuyen a la creación de un buen clima laboral donde el personal se siente motivado; es así que el 43,6% del personal encuestado se siente bastante satisfecho frente a la relación con los líderes inmediatos, el 51,3% se sienten muy satisfechos y el 2,6% se sienten algo satisfechos.

Figura 20. Frente a la relación con los líderes/jefes inmediatos se siente

39 respuestas

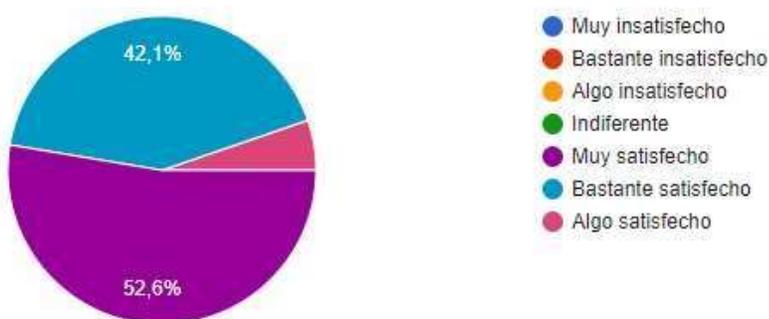


Fuente: Autora.

Los empleados se sienten bastante satisfechos (42,1%), muy satisfechos (52,6%) y algo satisfechos (5,3%) frente a actividades de bienestar como jornadas de esparcimiento, deportes, cultura y recreación; cabe mencionar que estrategias de bienestar contribuye a tener una salud mental optima en los empleados como también un ambiente laboral en el que se crean alternativas para reducir el estrés laboral. Asimismo, frente al bienestar la empresa debe mejorar sus estrategias para generar un mayor confort en todos los empleados.

*Figura 21. Frente a estrategias de bienestar (jornadas de esparcimiento, deportes, cultura y recreación) la empresa genera un grado de satisfacción*

38 respuestas

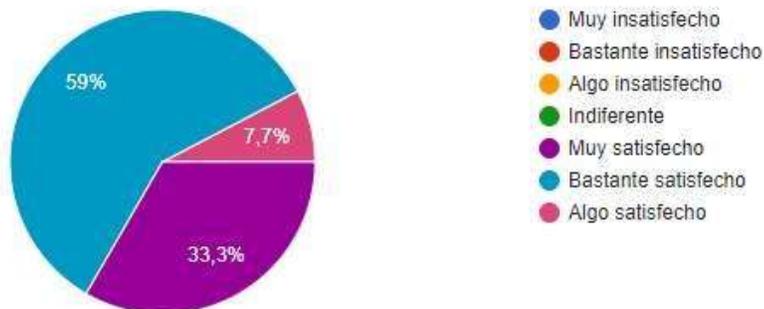


Fuente: Autora.

Los empleados frente a beneficios brindados por la empresa se sienten bastante satisfechos (59%), muy satisfechos (33,3%) y algo satisfechos (7,7%) como subsidios para el estudio y para medicina prepagada. Lo anterior puede deberse al tipo de contrato al que se encuentran suscritos algunos trabajadores; por tanto, la empresa, debe fortalecer este aspecto brindando igualdad de condiciones para todo el personal.

Figura 22. La empresa brinda beneficios para los empleados como subsidios para el estudio, subsidios para medicina prepagada

39 respuestas

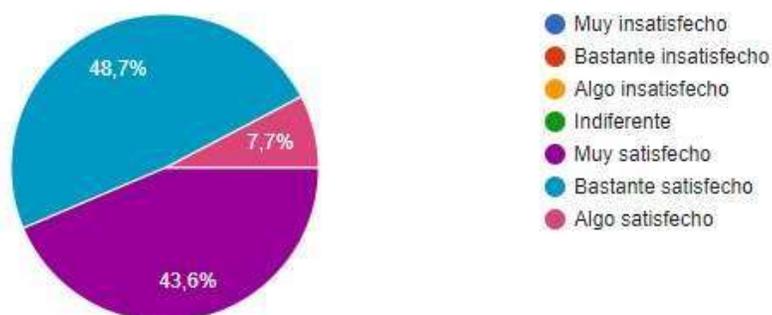


Fuente: Autora.

La retroalimentación que se desarrolla en la empresa genera un índice de satisfacción del 48,7% para bastante satisfecho, 43,6% correspondiente a muy satisfechos y 7,7% algo satisfechos; por tanto, la capacitación continua garantiza una mejora en la productividad de la empresa y en la retroalimentación del personal sobre sus funciones laborales, siendo necesario plantear estrategias que logre sentir satisfechos a todo el personal de la compañía.

Figura 23. Se desarrolla una capacitación continua con procesos de retroalimentación

39 respuestas



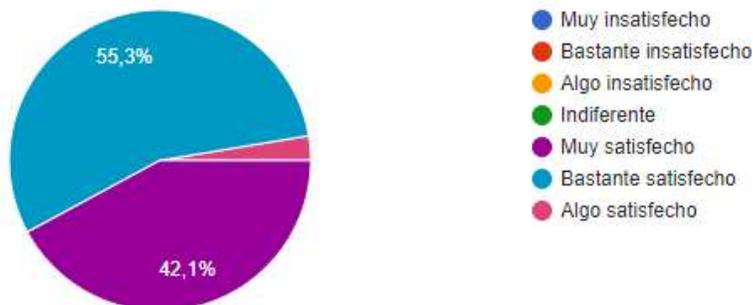
Fuente: Autora.

No obstante, la empresa tiene en consideración como las condiciones familiares influyen en el desempeño laboral encontrando respuestas positivas frente al índice de satisfacción de los empleados siendo el 55,3% para bastante satisfechos y muy satisfechos (42,1%). Este aspecto es favorable, ya que la empresa muestra interés

en la carga psicosocial de las dinámicas exteriores de los empleados, teniendo en cuenta los efectos que pueden generar en el puesto de trabajo.

*Figura 24. Se desarrolla una capacitación continua con procesos de retroalimentación*

38 respuestas

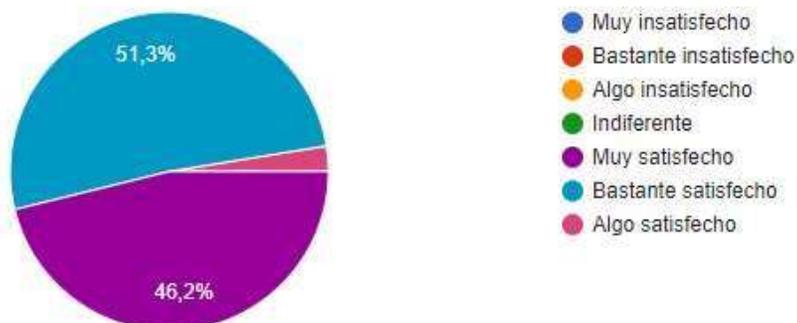


Fuente: Autora.

Arraigado a lo anterior, la empresa brinda estrategias para solventar las dinámicas familiares que condicionan el desempeño de sus trabajadores; por lo cual el 51,3% de los empleados se sienten bastante satisfechos y el 46,2% se sienten muy satisfechos, contribuyendo a crear una salud mental que evite los cuadros de estrés, ansiedad, fatiga y desmotivación en el personal.

*Figura 25. La empresa brinda soluciones y/o estrategias para solventar las condiciones familiares que se presentan en los trabajadores de manera que no influyan en su desempeño laboral*

39 respuestas



Fuente: Autora.

### **5.3. Plan de mejora del clima laboral para la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S**

El clima laboral se rigen por diferentes variables del entorno y externo a la empresa (Maldonado, Pico, & Zarate, 2022), es así que promover un clima laboral en el que todos los empleados se sientan que hacen parte de la organización que promueve su crecimiento laboral y personal requiere que los jefes y los altos mandos tomen una posición más activa mejorando la productividad y la eficiencia de los recursos humanos a través de una buena gestión y el fomento de relaciones que reduzcan los escenarios de conflictos siendo más estrechas y coordinadas.

La idea principal de las estrategias propuestas es la creación de un ambiente en el que todo el personal se sienta incluido sin tener en cuenta el tipo de contrato, la mejora en la satisfacción laboral mediante la formulación de actividades que potencien el bienestar de los empleados y su desempeño laboral. En ese sentido, la Tabla 7 presenta el plan de mejora del clima laboral para la empresa

**Tabla 7.**

*Plan de mejora del clima laboral para la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S*

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Potenciar la formación de los empleados	Crecimiento laboral	Realización de capacitaciones, cursos y actividades formativas cada dos meses, consiguiendo que los trabajadores se propongan metas periódicas enfocadas en recibir nuevos conocimientos de su puesto de trabajo. En consecuencia, los empleados aumentan su desempeño laboral a la vez que sienten una mayor motivación por parte de la empresa sobre el aumento de sus habilidades profesionales sintiéndose orgullosos de los objetivos y metas organizacionales.  Por tanto, la capacitación debe ser permanente incrementando el desempeño laboral y la productividad lo cual mejora la imagen de la empresa; como también la reducción de riesgos laborales	Jefes y superiores administrativos
Gestionar el desempeño laboral	Productividad de los empleados	Como herramientas se recomienda la elaboración de guías para trabajar o manuales de procedimientos que optimicen el tiempo de trabajo, la exposición a riesgos y la identificación de errores que puedan ser solventadas en el desarrollo de los cargos laborales. Asimismo, una serie de acciones que permitan mejorar la productividad, acondicionamiento de espacios y estrategias para reducir las distracciones en los viajes.	Jefe, superiores administrativos y supervisores.
Implementar proyectos de responsabilidad social	Gestión del tiempo y productividad	Para los trabajadores el ver las contribuciones más halla de beneficios económicos que genera laborar en la empresa puede ser un factor importante de motivación ya que la compañía demuestra la importancia que tiene el bienestar de sus empleados. La responsabilidad social es	una herramienta importante reflejada en un aumento de la

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE  
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO,  
MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

Altos mandos de la  
empresa y jefe de  
talento humano

ELABORADO POR:  
Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:  
soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación  
FECHA APROBACION:

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE  
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO,  
MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

Potenciar las actividades de bienestar	Atención al trabajador	<p>rentabilidad de la empresa al generar reputación en el mercado.</p> <p>Si bien las encuestas arrojaron que en la empresa se desarrollaban actividades de bienestar, hubo un porcentaje de empleados que no se llegaron a sentir completamente satisfechos; es así, que para mitigar el estrés que se presenta por realizar obras en otras ciudades se pueden gestionar diferentes espacios que logre conectar a la estructura organizativa de la empresa y sus familias mediante clases de cocina, rutina de ejercicios, jornadas recreacionales, eventos públicos y bingos cada vez que se de final a las obras o cada cuatro meses.</p>	Jefes y superiores administrativos
Estrategias de estabilidad laboral	Estabilidad laboral	<p>Esta estrategia se enmarca en promover la renovación de contratos laborales condicionada al cumplimiento de obligaciones otorgadas al empleado en el periodo de duración de su contrato; en ese sentido, para promover una mejor estabilidad en la empresa es importante el aumento de contratos a término fijo e indefinido generando ventajas como la reducción de costos, un mayor sentido de pertenencia, aumento de la motivación laboral, mejores condiciones de trabajo óptima para los empleados mediante el aseguramiento de su seguridad laboral.</p>	Jefes y superiores administrativos
Desarrollo de actividades de control	Evaluaciones de seguimiento al personal	<p>Estrategias como hojas de firmas para registrar las entradas y salidas del personal como evaluaciones que midan el desempeño de los trabajadores (escala de puntuación, selección forzada, registros de acontecimientos críticos, calificación conductual, evaluación en grupos), bases de datos y autoevaluaciones facilitan el seguimiento del personal identificando si disponen con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones laborales y posteriormente</p>	formular acciones para mejorar su rendimiento.

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE  
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO,  
MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

Jefes, supervisores y empleados

---

Fuente: (Chiavenato, 2007); (Maldonado, Pico, & Zarate, 2022)

ELABORADO POR:  
Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:  
soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación  
FECHA APROBACION:

## 6. CONCLUSIONES

En la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S los empleados validaron que existe un clima laboral agradable fomentado por canales de comunicación donde los empleados pueden solucionar sus problemas mediante un ambiente familiar y de confianza mutua; asimismo se lleva un reconocimiento sobre el rendimiento de sus empleados generando una mayor motivación. No obstante, aunque la empresa concentra sus esfuerzos en generar un clima laboral positivo en la solución de dificultades deja de lado procesos que incrementan el desempeño laboral de sus empleados, como también procesos de control que conduzcan hacia una mejora constante.

Otro hallazgo encontrado es que el clima laboral de la empresa se fundamenta en brindar oportunidades de desarrollo del cargo laboral permitiendo que los empleados realice sus funciones en las actividades en las que más se destaca, generar ambientes laborales seguros y limpios, desarrollar procesos de formación, establecer relaciones interpersonales sanas y abiertas ante dificultades, implementar espacios de toma de decisiones que involucre al personal produciendo respuestas positivas frente al grado de satisfacción laboral. Sin embargo, en estrategias de bienestar no todos los empleados llegan a sentirse plenamente satisfechos.

En base a lo anterior, el clima laboral de la empresa es positivo generando una mayor satisfacción laboral en los empleados; aun así hay dimensiones que deben mejor mediante la estructuración de un plan de mejora del clima laboral que tomara en cuenta la estabilidad laboral de los empleados, procesos de formación en vía de incrementar el desempeño laboral, proyectos de responsabilidad social, actividades de control y estrategias de bienestar para contribuir a la generación de una salud mental optima que uniera al personal de la empresa con sus familias.

## 7. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los líderes de la empresa la aplicación de las estrategias propuestas con la finalidad de fortalecer el clima laboral de sus empleados; por otro lado, se sugiere establecer medidas de seguimiento de las estrategias para obtener mejores resultados.
- Se sugiere dar mayor importancia a la capacitación de los empleados que abarque estrategias, recomendaciones, consejos y/o actividades que aumenten el desempeño laboral de los empleados según los tipos de proyectos en los que deben trabajar, con la finalidad de mejorar la generación de competencias, reducir los escenarios de riesgos mientras e incrementar la productividad de la empresa.
- Se recomienda ir de la mano de los trabajadores en la reducción de la fatiga y desmotivación que genera los trabajos a larga distancia; asimismo, se sugiere desarrollar mecanismos de control empleando el uso de las TIC con el propósito de mejorar la satisfacción laboral en términos de estrategias de bienestar.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Borda, M., Rolón, E., & González, J. (2017). Ausentismo laboral: Impacto en la productividad y estrategias de control desde los programas de salud empresarial. Bogotá D.C: Universidad del Rosario.
- Calapaqui, J., & Jami, V. (2019). Análisis del desarrollo productivo de las empresas textiles de los cantones Quito y Ambato y su relación a la motivación del talento humano durante el 2018. Sangolquí: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Chiang, M., Gómez, N., & Hidalgo, J. (2017). Job satisfaction of Chilean workers. A model of structural equations. Cuadernos de Administración, 48-60.
- Chiavenato, I. (2007). Gestión del Talento Humano. México: Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill.
- Giraudier, M. (2018). Cómo Gestionar el Clima Laboral. Barcelona, España: Ediciones Obelisco.
- Goleman, B. (2019). Clima laboral. Ecuador.
- Guerrero, J., Cañedo, R., Rubio, S., Cutiño, M., & Fernández, D. (2008). Calidad de vida y trabajo: Algunas consideraciones sobre el ambiente laboral de la oficina. ACIMED, 1-8.
- Herrera, J. (2019). Influencia del clima laboral en el desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) ubicada en la ciudad de Quito. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- ICONTEC. (2012). Guía Técnica Colombiana GTC-45: Guía para la identificación de los peligros y la valoración de los riesgos en Seguridad y Salud Ocupacional. Bogotá D.C: ICONTEC Internacional.
- Kaynak, R., Toklu, A., Elci, M., & Toklu, I. (2016). Efectos de las prácticas de seguridad y salud ocupacional en la organización compromiso, alienación

- laboral y desempeño laboral: usando el enfoque PLS-SEMA. *Revista International Journal of Business and Management*, 146-166.
- Maldonado, M., Pico, C., & Zarate, M. (2022). *Clima laboral y satisfacción laboral del recurso humano en la empresa Curtioriente*. Bucaramanga: Unidades Tecnológicas de Santander.
- Massoudi, H., & Hamdi, S. (2017). The Consequence of work environment on Employees Productivity. *IOSR Journal of Business and Management*, 35-42.
- Mazzeto, J. (2018). *Labor del sector de recursos humanos y su influencia en la productividad en una empresa textil*. Buenos Aires: Universidad Abierta Interamericana.
- Paredes, G., & Places, K. (2018). Análisis de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector textil de los cantones Quito y Rumiñahui durante el 2016. Sangolquí: Universidad de las fuerzas armadas-ESPE.
- Pujol, L., & Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 3-18.
- Quispe, R., & Paucar, S. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes en una universidad pública de Perú. *Apuntes Universitarios*, 64-83.
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Educación en valores*, 3-18.
- Salazar, J., Guerrero, J., Cañedo, R., & Machado, Y. (2009). Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Clima y cultura organizacional*, 67-75.
- Sánchez, M., & García, M. d. (2018). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo: Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 161-166.
- Valerio, C. (2021). *Plan de acción para la mejora del clima laboral en una empresa industrial textil*, Lima 2021. Lima, Perú: Universidad Norbert Wiener.

## 9. ANEXOS

### **ANEXO A. ENTREVISTA A REALIZAR EN LA EMPRESA C.A CONSTRUCTION S.A.S**

El desarrollo de la herramienta de recolección de información (entrevista) tiene como finalidad determinar el clima organizacional en la empresa C.A CONSTRUCTION S.A.S. Por tal motivo, la entrevista pretende evaluar una serie de dimensiones que permiten la identificación y caracterización del clima organizacional compuesto por la oportunidad laboral, las condiciones laborales, comunicación e incentivos

En el siguiente vínculo se encuentra las entrevistas realizadas

[Entrevista a jefes inmediatos y representante legal.docx](#)

### **ANEXO B. ENCUESTA REALIZADA A LOS TRABAJADORES**

En el siguiente vínculo se dispone las encuestas efectuadas al personal de la empresa.

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc0XbOv7BLOTaJuvjobyWK4w9cQbKvf7BylCkZka17C BEc4A/viewform?usp=send\\_form](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc0XbOv7BLOTaJuvjobyWK4w9cQbKvf7BylCkZka17C BEc4A/viewform?usp=send_form)