



Diseño de un programa de bienestar laboral en una empresa de marketing digital

Silvia Gabriela Botello Cornejo

**Corporación Universitaria Minutos de Dios
Rectoría Santanderes / Centro Regional Bucaramanga
Especialización en Gerencia del Talento Humano
Mayo de 2026**

Diseño de un programa de bienestar laboral en una empresa de marketing digital

Silvia Gabriela Botello Cornejo

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en
Gerencia del Talento Humano**

Asesor(es)

Gloria Juliana Villamizar Pereira

Magister (c) en Evaluación, Dirección de Proyectos

Corporación Universitaria Minutos de Dios

Rectoría Santanderes / Centro Regional Bucaramanga

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Mayo de 2026

Dedicatoria

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios, por ser mi guía espiritual y la fuente de mi fortaleza en cada momento de este proceso. Su presencia me dio la tranquilidad y la confianza necesarias para continuar incluso en los momentos de dificultad.

También me lo dedico a mí misma, por mi compromiso, mi disciplina y mi perseverancia. Por la fuerza y la berraquera con la que he afrontado cada reto, por no rendirme y por demostrarme que soy capaz de alcanzar lo que me propongo. Este logro es reflejo de mi crecimiento personal, académico y profesional.

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a Dios, por permitirme llegar hasta este momento, por darme la oportunidad de formarme profesionalmente y por acompañarme en cada paso de este proceso académico.

A mi mamá, por ser mi mayor apoyo y mi ejemplo de fortaleza. Gracias por su amor incondicional, por sus enseñanzas y por brindarme siempre las herramientas necesarias para enfrentar la vida con valentía y determinación. Este logro también es suyo.

A mi papá, por su apoyo al inicio de esta especialización, el cual fue significativo para dar el primer paso en este camino académico.

A mi novio, por su acompañamiento incondicional, por su paciencia y por motivarme en cada momento a seguir adelante, incluso cuando el camino parecía difícil.

A mi profesora, por su orientación, disposición y acompañamiento académico durante el desarrollo de este trabajo. Sus aportes, observaciones y guía fueron fundamentales para fortalecer este proyecto y culminarlo con éxito.

Finalmente, agradezco a los dueños de la empresa por brindarme la oportunidad de aplicar este trabajo en su organización y permitirme desarrollar este proyecto en un contexto real, lo cual enriqueció significativamente mi formación profesional.

Tabla de Contenido

Resumen	12
Abstract.....	13
Keywords: Organizational climate, workplace well-being, IMCOC, cooperation, leadership, work motivation.....	13
Introducción.....	14
1. Justificación.....	16
2. Descripción del Problema	17
2.1. Planteamiento del Problema	17
2.2. Formulación de Investigación	19
3. Objetivos	19
3.1. Objetivo General.....	19
3.2. Objetivos Específicos	19
4. Marco Referencial	20
4.1. Estado del Arte	20
4.2. Marco Teórico	29
4.3. Marco Conceptual.....	31
4.4. Marco Legal.....	38
5. Metodología	40
5.1. Tipo de Investigación	40
5.2. El Enfoque de la Investigación.....	41
5.3. Población y Muestra Poblacional	41
5.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	42
6. Desarrollo de los Objetivos	45
6.1 Objetivo específico 1. Diagnosticar el clima organizacional en la empresa por medio del Instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas (IMCOC).	45
6.1.1. Datos Sociodemográficos	46

6.1.2. Resultados del clima organizacional en la empresa por medio del Instrumento (IMCOC).....	51
6.1.2.1. Resultados Variable Objetivo.....	51
6.1.2.2. Resultados Variable Cooperación	52
6.1.2.3. Resultados Variable Liderazgo.....	54
6.1.2.4. Resultados Toma de Decisiones	55
6.1.2.5. Resultados Relaciones Interpersonales.....	56
6.1.2.6. Resultados Variable Motivación	57
6.1.2.7. Resultados Variable Control.....	58
6.1.2.8 Resultado global de las dimensiones del clima organizacional.....	60
6.2. Objetivo específico 2. Analizar los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones evaluadas, identificando fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la organización.....	60
6.3. Objetivo específico 3. Estructurar un programa de bienestar laboral, basado en los resultados del diagnóstico realizado.	66
6.3.1 Programa de bienestar laboral	66
6.3.1.1 Introducción.....	66
6.3.1.2 Alcance	67
6.3.1.3 Objetivo General del programa de bienestar laboral	68
6.3.1.4 Objetivos Específicos	68
6.3.1.5 Responsabilidades y Autoridad	69
6.3.1.6 Diseño del programa de bienestar	69
6.3.1.6.1 Eje 1. Desempeño con Propósito.....	70
6.3.1.6.2 Eje 2. Reconecta y Reconoce	74
6.3.1.6.3 Eje 3.Voz que Suma	82
6.3.1.6.4. Eje 4. Transformar para Liderar	85

6.3.1.7. Cronograma	87
6.3.1.8. Seguimiento y evaluación.....	89
6.3.1.9. Riesgos del programa	92
7. Conclusiones	93
8. Recomendaciones.....	95
Referencias bibliográficas	96

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Descripción desarrollo de objetivos	45
Tabla 2 Distribución por Sexo	46
Tabla 3 Distribución por Edad.....	47
Tabla 4 Distribución por Antigüedad en la Empresa.....	48
Tabla 5 Distribución por Nivel Educativo	49
Tabla 6 Distribución por Salario.....	50
Tabla 7 Resultados de la Variable Objetivo	51
Tabla 8 Resultados de la Variable Cooperación.....	52
Tabla 9 Resultados de la Variable Liderazgo	54
Tabla 10 Resultados de la Variable Toma de Decisiones.....	55
Tabla 11 Resultados de la Variable Relaciones Interpersonales	56
Tabla 12 Resultados de la Variable Motivación.....	57
Tabla 13 Resultados de la Variable Control	58
Tabla 14 Resultado Final Percepción Clima Organizacional de la Empresa	59
Tabla 15 Reestructuración de la evaluación de desempeño	72
Tabla 16 Ruta de Crecimiento Profesional.....	73
Tabla 17 Cultura de Reconocimiento	76
Tabla 18 Bienestar Flexible	77
Tabla 19 Cultura de Bienestar e Integración	79
Tabla 20 Alianzas de Bienestar	81
Tabla 21 Participación y Cocreación.....	84

Tabla 22 Desarrollo de Liderazgo 87

Tabla 23 Cronograma 88

Tabla 24 Riesgos del programa 92

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Modelo integrado del programa de bienestar laboral	69
Figura 2 Eje 1. Desempeño con propósito	71
Figura 3 Eje 2. Reconecta y Reconoce	75
Figura 4 Eje 3. Voz que Suma	83
Figura 5 Eje 4. Transformar para Liderar	85

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice A. Instrumento de encuesta de clima organizacional basado en el modelo IMCOC.....	106
Apéndice A. Consentimiento informado del cuestionario IMCOC	109

Resumen

La presente propuesta de grado tuvo como finalidad evaluar el clima organizacional a través de la aplicación del instrumento IMCOC en una compañía del sector servicios, con el objetivo de crear un programa de bienestar laboral enfocado en el fortalecimiento de las necesidades detectadas.

Desde una perspectiva teórica, el estudio se basa en conceptos de clima organizacional y bienestar laboral, tomando en cuenta variables como colaboración, liderazgo, relaciones interpersonales, toma de decisiones, motivación y comunicación. En términos metodológicos, se llevó a cabo bajo un enfoque cuantitativo, descriptivo y con un diseño no experimental.

Los hallazgos permitieron identificar tanto fortalezas como oportunidades de mejora en las dimensiones analizadas. Se concluye que el bienestar laboral contribuye a un clima organizacional favorable, aumenta la satisfacción en el trabajo y potencia el rendimiento de los colaboradores.

Palabras Clave: Clima organizacional, bienestar laboral, IMCOC, cooperación, liderazgo, motivación laboral.

Abstract

The purpose of this undergraduate thesis was to assess the organizational climate by applying the IMCOC instrument in a company in the service sector, with the goal of creating a workplace well-being program focused on addressing the identified needs.

From a theoretical perspective, the study is based on concepts of organizational climate and workplace well-being, taking into account variables such as collaboration, leadership, interpersonal relationships, decision-making, motivation, and communication. Methodologically, the study was conducted using a quantitative, descriptive approach with a non-experimental design.

The findings identified both strengths and opportunities for improvement in the dimensions analyzed. It is concluded that workplace well-being contributes to a favorable organizational climate, increases job satisfaction, and enhances employee performance.

Keywords: Organizational climate, workplace well-being, IMCOC, cooperation, leadership, work motivation.

Introducción

La gestión estratégica del talento humano se ha vuelto un elemento clave para la sostenibilidad y el cumplimiento de las metas empresariales en el entorno organizacional contemporáneo, que se distingue por ambientes dinámicos, una fuerte competencia y cambios permanentes en los métodos laborales. Las entidades ya no tienen como única dependencia sus recursos financieros o tecnológicos, sino que ahora, sobre todo, dependen del compromiso, la motivación y el bienestar de los individuos que las integran. En este contexto, el clima organizacional cobra importancia porque impacta de manera directa en la conducta, rendimiento y satisfacción de los empleados.

Se define el clima organizacional como la suma de percepciones que los empleados tienen sobre las condiciones de su ambiente de trabajo, incluyendo factores como el liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales, el reconocimiento, la estructura organizativa y las oportunidades para crecer. Estas percepciones tienen un impacto relevante en factores como la calidad del servicio brindado por la compañía, la productividad y la retención del talento. Según Chiavenato (2017), la percepción que los individuos tienen de su entorno laboral influye en su grado de motivación y en su disposición para colaborar con el logro de las metas de la organización. Litwin y Stringer (1968) también afirman que el clima organizacional funciona como un intermediario entre la estructura de la organización y la conducta individual.

En las compañías del ámbito de marketing digital, en las que la creatividad, el trabajo en equipo, la innovación y la reacción puntual al cliente son factores esenciales, es

vital tener un entorno de trabajo que promueva el compromiso y la seguridad laboral. No obstante, pueden surgir circunstancias vinculadas con la rotación de empleados, la falta de motivación, el exceso de carga laboral o las deficiencias en la comunicación interna. Estas circunstancias tienen un impacto negativo en el ambiente organizacional y, por ende, en los resultados corporativos.

En relación con lo anterior, la empresa que se estudia, dedicada al rubro de marketing digital y situada en el municipio de Floridablanca, no tiene un diagnóstico formal del clima organizacional. Esto impide que se pueda entender de forma estructurada la apreciación de sus empleados en relación con factores como liderazgo, comunicación, participación y condiciones laborales.

La falta de información sistematizada que facilite la identificación exacta de las oportunidades de mejora y fortalezas del entorno laboral hace que esta situación limite la toma de decisiones en el manejo del talento humano. Por lo tanto, es esencial crear un proceso de diagnóstico que posibilite entender la realidad de la organización y sustentar acciones dirigidas a mejorar el rendimiento organizacional y el bienestar laboral.

Por lo tanto, es fundamental elaborar un diagnóstico organizacional que posibilite entender la situación actual de la empresa y justificar acciones dirigidas a optimizar el desempeño y el bienestar en el trabajo. Para esto, se usa la herramienta IMCOC, que posibilita una evaluación estructurada del clima organizacional en el entorno colombiano.

El proyecto, apoyándose en estos resultados, sugiere la elaboración de un programa de bienestar laboral que busque intervenir sobre los factores críticos identificados, para así consolidar el compromiso, el rendimiento y la satisfacción de los empleados, en consonancia con las metas estratégicas de la organización.

1. Justificación

Las organizaciones requieren contar con información objetiva y actualizada sobre las condiciones internas que influyen en el desempeño de sus colaboradores, por lo cual resulta fundamental la realización de diagnósticos del clima organizacional. Diversos estudios han demostrado que el entorno laboral, según la percepción de los empleados, incide directamente en factores como la motivación, el compromiso y la productividad (Pérez Saavedra & Cruz, 2025; Tovar Molina & Zapata Terán, 2024). De esta manera, la identificación sistemática de estas impresiones facilita la orientación estratégica de la gestión del talento humano fundamentándose en evidencias.

Desde una perspectiva teórica, para entender el comportamiento de los colaboradores es fundamental el clima organizacional, porque incluye factores como las relaciones interpersonales, la comunicación, la motivación y el liderazgo, que tienen un impacto en el rendimiento de la organización y en el bienestar laboral (Pérez Saavedra & Cruz, 2025; Tovar Molina & Zapata Terán, 2024).

En el contexto colombiano, los diagnósticos de clima organizacional posibilitan descubrir oportunidades de mejora y fortalezas en áreas fundamentales como la participación en la toma de decisiones, el liderazgo y la comunicación (Moreno & Rodríguez, 2020; García & López, 2021). Esto hace más fácil elaborar estrategias dirigidas a optimizar el rendimiento organizacional y el ambiente laboral.

Desde un enfoque práctico, la falta de un diagnóstico formal limita la habilidad de la organización para tomar decisiones estratégicas sobre el manejo del talento humano, ya

que no posibilita determinar con exactitud lo que realmente necesitan los colaboradores. Esto puede resultar en la ejecución de acciones no coordinadas, una escasa eficacia de las estrategias para el bienestar laboral o incluso la falta de programas organizados al respecto. Esto puede generar problemas a la hora de gestionar elementos como el compromiso organizacional, la comunicación y la motivación.

En este sentido, tener información sistematizada acerca de cómo perciben los colaboradores la situación permite crear intervenciones que se adapten a la realidad de la organización y así fortalecer el compromiso, la satisfacción laboral y la permanencia del talento humano.

Por último, este proyecto es importante para la compañía objeto de estudio porque en el momento no tiene un diagnóstico formal del clima organizacional. Por lo tanto, el estudio brinda elementos esenciales para la toma de decisiones y la creación de un programa de bienestar laboral que se ajuste a las necesidades detectadas, lo cual mejora el rendimiento organizacional y potencia la gestión del talento humano (Hernández Rincón et al., 2022).

2. Descripción del Problema

2.1. Planteamiento del Problema

La gestión del talento humano en las organizaciones contemporáneas se ha vuelto un elemento estratégico para asegurar la productividad, el logro de metas y la permanencia de los empleados. En este escenario, el clima organizacional se vuelve crucial porque muestra cómo los empleados perciben su ambiente de trabajo, sus relaciones con otras personas y las condiciones en las que desempeñan sus labores. Investigaciones recientes han demostrado que estas percepciones influyen directamente en factores como el

rendimiento, la motivación y el compromiso con la organización (Pérez Saavedra & Cruz, 2025; Tovar Molina & Zapata Terán, 2024).

El grado de satisfacción, el sentido de pertenencia y la disposición para colaborar con la consecución de las metas de la organización también están vinculados con cómo los colaboradores perciben su entorno laboral. Un ambiente de trabajo positivo mejora el bienestar laboral y propicia un mejor rendimiento, mientras que un entorno negativo puede llevar a la desmotivación, a disputas internas y a una baja productividad (Hernández Rincón et al., 2022).

En este contexto, el clima organizacional no debe ser evaluado solo por percepciones informales, sino también a través de procesos estructurados que proporcionen información objetiva sobre la realidad interna de la organización. Cuando se mide el clima organizacional de manera sistemática, se pueden identificar elementos cruciales que impactan directamente en cómo funciona la organización, como son la comunicación, el liderazgo, las relaciones entre personas y la participación en la toma de decisiones (García & López, 2021; Moreno & Rodríguez, 2020).

En la compañía objeto de estudio no se ha llevado a cabo un diagnóstico formal del clima organizacional, lo cual restringe el acceso a información fiable acerca de los puntos fuertes y las posibilidades de mejora en el ambiente de trabajo. A pesar de que los colaboradores tienen percepciones individuales, estas no han sido reunidas ni examinadas de forma sistemática, lo que complica la toma de decisiones fundamentadas en evidencias.

Adicionalmente, esta situación cobra mayor relevancia considerando las características propias del sector de marketing digital, que incluye dinámicas laborales rigurosas, cumplimiento de objetivos en plazos cortos y un alto grado de interacción entre

equipos. La falta de un diagnóstico formal puede estar causando problemas en áreas como la claridad en los procedimientos de comunicación interna, la percepción frente a los sistemas de reconocimiento y la implicación de los colaboradores al tomar decisiones.

Del mismo modo, puede generar una falta de alineación entre las expectativas del talento humano y los objetivos organizacionales, afectar la estabilidad del personal, debilitar el sentido de pertenencia y restringir la aplicación de estrategias eficaces para el bienestar laboral. En esta línea, si no se realizan diagnósticos organizacionales, las verdaderas necesidades no podrán ser identificadas y se limitará la implementación de acciones eficaces para mejorar el desempeño y la productividad (Pérez Saavedra & Cruz, 2025).

2.2. Formulación de Investigación

¿Cómo el diagnóstico del clima organizacional puede orientar el diseño de un programa de bienestar laboral en una empresa de marketing digital?

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Diseñar un programa de bienestar laboral en una empresa de marketing digital, a partir del diagnóstico del clima organizacional, con el fin de fortalecer el bienestar y el desempeño de los colaboradores.

3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el clima organizacional en la empresa por medio del Instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas (IMCOC).

- Analizar los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones evaluadas, identificando fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la organización.
- Estructurar un programa de bienestar laboral, basado en los resultados del diagnóstico realizado.

4. Marco Referencial

4.1. Estado del Arte

La investigación del clima organizacional ha ganado importancia en el mundo entero, ya que tiene un impacto directo sobre factores estratégicos tales como la eficacia laboral, la productividad y la satisfacción de los empleados. Numerosos estudios recientes han tratado esta relación desde perspectivas correlacionales y cuantitativas, demostrando que es necesario diagnosticar de manera sistemática el entorno organizacional para poder decidir en la gestión del talento humano.

Bajo estas circunstancias, Tovar Molina y Zapata Terán (2024) llevaron a cabo un estudio en compañías que distribuyen productos veterinarios en Latacunga, Ecuador, con la finalidad de examinar el vínculo entre la productividad laboral y el clima organizacional. La investigación se llevó a cabo con un enfoque cuantitativo correlacional, que incluyó la administración de encuestas a 90 empleados y el análisis de los datos mediante el coeficiente de correlación de Pearson.

Se demostró que existe una correlación positiva fuerte entre la productividad y el clima organizacional, señalando que elementos como el ambiente físico, las relaciones interpersonales y la comunicación interna afectan de manera significativa el rendimiento laboral. Este análisis contribuye al proyecto actual en la medida en que apoya la relevancia

de desarrollar diagnósticos estructurados del clima organizacional como base para detectar elementos que afectan el desempeño laboral.

En Venezuela, Pérez Saavedra y Cruz (2025) llevaron a cabo un estudio documental con el fin de examinar el impacto que tiene el clima organizacional en la productividad laboral, mediante una revisión sistemática de literatura científica. Se realizó un análisis de fuentes académicas provenientes de diferentes bases de datos, lo que posibilitó encontrar patrones comunes en los estudios analizados.

Los resultados concluyeron que la evaluación constante del clima organizacional fortalece procesos internos como la comunicación, el reconocimiento laboral y la adaptación al cambio, los cuales inciden positivamente en la productividad y sostenibilidad organizacional. Este antecedente contribuye al presente estudio al evidenciar que el análisis del clima organizacional no solo permite comprender la realidad interna de la empresa, sino que constituye un insumo clave para la formulación de estrategias de intervención, como los programas de bienestar laboral orientados al fortalecimiento del compromiso y la eficiencia organizacional.

(Canales-Farah et al., 2021) llevaron a cabo una investigación en la compañía Ferreyros S.A., ubicada en Lima, Perú, con el propósito de establecer el vínculo entre el clima organizacional y el rendimiento en el trabajo durante la pandemia de COVID-19. Para la investigación se utilizó un método cuantitativo correlacional, utilizando encuestas a 58 miembros del equipo comercial.

Los hallazgos revelaron una conexión importante entre las dos variables, mostrando que una percepción positiva del entorno organizacional se vincula con un mejor

rendimiento en el trabajo, incluso en situaciones de alta incertidumbre. Esta investigación contribuye al proyecto actual al confirmar que el clima dentro de la organización es un elemento crucial en la conducta laboral. Esto hace necesario llevar a cabo un diagnóstico exhaustivo a través del IMCOC para detectar variables clave que guíen la creación de estrategias para mejorar las condiciones laborales.

De igual manera, en su estudio de una compañía constructora civil de Lima, Perú, Tinoco Plasencia (2023) hizo un análisis sobre la relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional. Se llevó a cabo la investigación utilizando un diseño no experimental correlacional, el cual consistió en aplicar cuestionarios a 40 empleados.

Los hallazgos revelaron que existe una conexión directa y significativa entre la satisfacción laboral y el clima organizacional, lo que demuestra que las condiciones internas positivas influyen de manera positiva en cómo los empleados perciben su bienestar. Este antecedente es relevante para la investigación actual, pues permite entender que el clima organizacional afecta no solo el rendimiento, sino también la satisfacción en el trabajo. Esto subraya lo importante que es crear programas de bienestar que se ajusten a las necesidades identificadas en el diagnóstico organizacional.

Para examinar cómo el clima organizacional afecta la satisfacción de los empleados, Méndez Hernández (2023) realizó un estudio de caso en una compañía mexicana dedicada al comercio. La investigación utilizó una metodología cuantitativa, a través de la aplicación de un cuestionario a 99 trabajadores y el análisis de dimensiones como la autonomía, las habilidades organizativas y la cohesión.

Los hallazgos demostraron que la autonomía en el trabajo y la cohesión entre las áreas de trabajo son elementos clave para una percepción positiva del ambiente organizacional, lo cual impacta de manera directa en la satisfacción de los empleados. Este estudio contribuye a este proyecto al determinar aspectos particulares del clima organizacional que se deben tener en cuenta durante el diagnóstico.

En resumen, estos datos globales demuestran que el clima organizacional es un elemento estratégico en la gestión del talento humano porque influye en el rendimiento, la productividad y la satisfacción laboral. Además, enfatizan la importancia de utilizar instrumentos validados como el IMCOC para llevar a cabo diagnósticos organizacionales. Esto posibilitará determinar de forma objetiva las necesidades internas de la organización y guiar la creación de programas laborales orientados al bienestar que estén en consonancia con la realidad organizacional.

En el contexto colombiano, el estudio del clima organizacional se ha consolidado como una herramienta estratégica en la gestión del talento humano, en la medida en que permite comprender las percepciones de los colaboradores frente a su entorno laboral y orientar procesos de mejora organizacional. Investigaciones recientes han evidenciado su relación con variables como el desempeño, la satisfacción laboral y el bienestar organizacional, lo cual resalta la importancia de su diagnóstico sistemático en las organizaciones.

En este contexto, (Hernández Rincón et al., 2022) llevaron a cabo una investigación para examinar las contribuciones de la psicología positiva en el establecimiento y mantenimiento de organizaciones sanas, considerando el clima organizacional como un

elemento esencial del bienestar en el trabajo. La investigación se llevó a cabo utilizando un enfoque cualitativo de revisión de alcance, analizando la literatura científica.

Los hallazgos demostraron que factores como el reconocimiento, el liderazgo positivo, las relaciones interpersonales y la salud mental tienen un impacto importante en la creación de ambientes de trabajo saludables. Esta investigación contribuye al proyecto actual, ya que establece la conexión entre el clima organizacional y el bienestar en el trabajo.

Por otro lado, Moreno y Rodríguez (2020) llevaron a cabo un estudio para analizar el clima organizacional en una compañía de servicios en Colombia, con el propósito de determinar los elementos que afectan la satisfacción y el rendimiento laboral. Se llevó a cabo la investigación desde una perspectiva cuantitativa y descriptiva, usando encuestas estructuradas.

Los hallazgos mostraron que, si bien el trabajo en equipo era sólido, había debilidades en áreas como la comunicación y el liderazgo; esto revela que era necesario poner en práctica estrategias de mejora organizativa. Este antecedente ayuda a la investigación actual al demostrar que el diagnóstico del clima organizacional posibilita la detección de necesidades auténticas dentro de la entidad.

García y López (2021) realizaron un estudio para examinar la correlación entre la satisfacción en el trabajo y el clima organizacional en una compañía de Colombia. La investigación se realizó con un método cuantitativo, que no es experimental y tiene un diseño descriptivo, a través de encuestas aplicadas a los colaboradores.

Los hallazgos mostraron que factores como la participación en el proceso de toma de decisiones, las relaciones interpersonales y el reconocimiento impactan directamente la

percepción del clima dentro de la organización. Esta investigación contribuye al proyecto actual al reconocer las dimensiones esenciales del clima organizacional que deben ser analizadas en el diagnóstico.

López (2022) también llevó a cabo una investigación en la que el propósito fue estudiar la conexión entre el desempeño laboral y el clima organizacional en una empresa colombiana. Se emplearon cuestionarios estructurados para recopilar datos en el estudio, que se llevó a cabo con un enfoque correlacional de tipo cuantitativo.

Los resultados mostraron una conexión importante entre el rendimiento laboral y el clima organizacional, resaltando cómo variables como la comunicación, la motivación y el liderazgo pueden impactar en la productividad. Este precedente es significativo para la investigación actual porque valida la necesidad de reconocer los factores organizacionales que afectan el desempeño, lo cual respalda la creación de programas de bienestar en el trabajo.

Castro y Méndez (2021) realizaron, al final, un estudio que tenía como objetivo examinar cómo el clima organizacional afecta la satisfacción en el trabajo dentro de una compañía colombiana. Se utilizó una metodología cuantitativa, con un diseño descriptivo y la implementación de encuestas estructuradas.

Los resultados mostraron que una percepción positiva del clima organizacional está directamente relacionada con niveles más altos de satisfacción en el trabajo, lo que pone de relieve la importancia de las condiciones laborales, la comunicación y el reconocimiento. Este proyecto se beneficia de este estudio al demostrar la conexión entre el clima en la organización y el bienestar laboral, lo que enfatiza la importancia de crear programas de intervención fundamentados en diagnósticos organizacionales.

En general, estos antecedentes nacionales demuestran que el clima organizacional es un factor esencial en la gestión del talento humano en Colombia, ya que influye en el rendimiento, la satisfacción y el bienestar de los colaboradores. Además, enfatizan la relevancia de realizar diagnósticos organizacionales usando herramientas estructuradas que faciliten la identificación imparcial de las necesidades internas de la organización y guíen el diseño de programas para el bienestar en el trabajo.

En el contexto regional, el análisis del clima organizacional ha sido investigado en varias investigaciones realizadas en Bucaramanga y su área metropolitana, destacando su importancia para entender la dinámica interna de las organizaciones y cómo se relaciona con factores como el bienestar de los colaboradores y la satisfacción laboral. Estos análisis facilitan la contextualización de la problemática en el entorno inmediato, lo que refuerza la relevancia del proyecto actual.

En este contexto, Galvis Rojas (2023) llevó a cabo un estudio titulado “La relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional en trabajadores de empresas del sector confecciones ubicadas en Bucaramanga y su área metropolitana”, con el propósito de examinar la correlación entre estas dos variables dentro del entorno empresarial local. Se realizó el análisis dentro de un enfoque cuantitativo, con un diseño correlacional, que es característico de las indagaciones destinadas a determinar vínculos entre variables organizacionales.

Los hallazgos mostraron que hay una correlación importante entre la satisfacción laboral y el clima organizacional. Esto sugiere que las condiciones del ambiente de trabajo afectan directamente cómo los empleados sienten bienestar. Este estudio contribuye al

proyecto actual al evidenciar que el clima organizacional es un elemento clave en la satisfacción laboral.

Por otro lado, Mora Jaramillo y Sarmiento Ramírez (2020) llevaron a cabo la investigación “Evaluación del clima laboral de una empresa del sector de vigilancia de Bucaramanga” para identificar las condiciones del clima organizacional en esa compañía. Se utilizó un enfoque cuantitativo descriptivo para realizar la investigación, con el fin de recopilar información mediante herramientas estructuradas.

Los resultados posibilitaron distinguir las diversas maneras en que los colaboradores perciben aspectos como el liderazgo, la comunicación y las condiciones de trabajo, lo cual demostró tanto los puntos fuertes como las oportunidades de mejora al interior de la organización. Este estudio se beneficia de este antecedente al demostrar que el diagnóstico del clima laboral ayuda a identificar áreas clave de intervención.

Para examinar las circunstancias del entorno laboral en el ámbito del sector público, la Gobernación de Norte de Santander (2022) elaboró un diagnóstico institucional llamado “Evaluación del clima organizacional y laboral”. Este estudio se llevó a cabo usando herramientas de medición del clima organizacional en los empleados, lo que posibilitó la obtención de datos sistematizados acerca de cómo perciben los trabajadores.

Se demostró que el liderazgo, la comunicación interna, la motivación y las condiciones de trabajo influyen en cómo se percibe el ambiente organizacional y en el bienestar de los trabajadores. La relevancia de ejecutar diagnósticos organizacionales estructurados en situaciones concretas queda evidenciada por este estudio, lo que contribuye al proyecto actual.

Estos antecedentes regionales demuestran que el clima organizacional es un factor crucial en el ambiente empresarial de Bucaramanga y su zona de influencia, ya que influye en la satisfacción laboral, el rendimiento y el bienestar de los empleados. Del mismo modo, destacan la importancia de poner en práctica diagnósticos organizacionales que posibiliten determinar de forma objetiva las condiciones internas de las organizaciones.

En síntesis, los antecedentes revisados demuestran que el clima organizacional es un elemento crucial para el rendimiento, la satisfacción en el trabajo y el bienestar de los empleados en distintos contextos de la organización. Las investigaciones analizadas están de acuerdo en que la percepción de los colaboradores sobre variables como el liderazgo, las relaciones interpersonales, la comunicación y la intervención en la toma de decisiones tiene un impacto importante en los resultados de la organización.

Además, enfatizan la relevancia de hacer diagnósticos estructurados que posibiliten el reconocimiento objetivo de las condiciones internas de las organizaciones y guiar la elaboración de estrategias para intervenir. En este contexto, los antecedentes ofrecen una base tanto empírica como teórica para la realización de esta investigación, al demostrar la importancia de evaluar el clima organizacional como fundamento para el diseño de programas de bienestar laboral ajustados a la realidad organizacional.

4.2. Marco Teórico

Diferentes perspectivas teóricas sustentan el análisis del clima organizacional, lo cual posibilita entender la relación entre el individuo y su ambiente de trabajo. La teoría de campo de Kurt Lewin (1935), que sostiene que la conducta es el resultado de la interacción entre el individuo y su entorno, es una de las teorías más destacadas. Esta perspectiva posibilitó la comprensión de que el comportamiento en el trabajo no solo depende de factores individuales, sino también de las situaciones organizacionales.

Además, la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo (1927), que surgió de los estudios de Hawthorne, demostró que elementos psicológicos y sociales, como la participación, el reconocimiento y el sentido de pertenencia, tienen un impacto importante en la productividad del personal. Esta teoría representó un cambio en la manera de entender las organizaciones, al tener en cuenta la relevancia del elemento humano en el ambiente de trabajo.

Por otro lado, según la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959), los elementos motivacionales, como el reconocimiento y el logro, son los que determinan la satisfacción en el trabajo; mientras que la insatisfacción está relacionada con factores higiénicos tales como las condiciones laborales y el salario. Esta teoría es esencial para examinar el clima organizacional, porque posibilita distinguir los factores que crean satisfacción y los que ocasionan descontento en los empleados.

En conjunto, estas perspectivas teóricas posibilitan entender que el clima organizacional es la consecuencia de la interacción entre elementos individuales, sociales y

organizativos. Esto explica por qué se requiere llevar a cabo diagnósticos estructurados a través de instrumentos como el IMCOC para determinar las condiciones del ambiente laboral y desarrollar programas de bienestar en el trabajo que estén en línea con las necesidades de los empleados.

Asimismo, Forehand y Gilmer (1964) caracterizaron el clima organizacional como el conjunto de rasgos estables que definen a una organización y que impactan la conducta de sus miembros. Según estos autores, el clima organizacional está influenciado por aspectos como el tamaño de la organización, la estructura organizativa, los estilos de liderazgo y las dinámicas de interacción entre los trabajadores. Esta visión permitió entender que el entorno laboral afecta de manera directa las actitudes y comportamientos de los empleados dentro de la entidad.

De igual manera, Litwin y Stringer (1968) formularon una de las teorías más emblemáticas sobre el clima organizacional, planteando que este se compone de diversas dimensiones asociadas con la estructura, la responsabilidad, el reconocimiento, el apoyo y los estándares organizacionales. Los autores argumentan que el clima organizacional impacta de forma directa en la motivación y el comportamiento de los empleados, dado que las percepciones que tienen los trabajadores sobre su ambiente laboral influyen en su rendimiento y satisfacción dentro de la organización. Esta teoría constituye una base fundamental para el presente estudio, ya que el instrumento IMCOC evalúa dimensiones afines relacionadas con el entorno organizacional.

Por otra parte, Robbins y Judge (2013) sugieren que el clima organizacional corresponde al conglomerado de percepciones compartidas que poseen los empleados sobre

las políticas, prácticas y procedimientos de la organización. Desde esta óptica, factores como la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo influyen de manera directa en la satisfacción laboral, la motivación y el compromiso organizacional. Esta teoría contribuye al presente estudio al enfatizar la relevancia de analizar las percepciones de los empleados como fundamento para la toma de decisiones en la gestión del talento humano.

4.3. Marco Conceptual

El clima organizacional hace referencia a la percepción que los trabajadores tienen sobre las circunstancias de su entorno laboral. Méndez Álvarez (2006) lo describe como la percepción de los colaboradores acerca de elementos como el liderazgo, las relaciones interpersonales, la comunicación y las oportunidades para crecer dentro de la organización. Robbins y Judge (2013), por otro lado, lo definen como el grupo de percepciones que se comparten acerca de los procedimientos, prácticas y políticas dentro de una organización. De igual manera, Litwin y Stringer (1968) sugieren que el clima organizacional ejerce una función de mediación entre la estructura de la organización y el comportamiento personal de los trabajadores.

El clima organizacional influye directamente en factores como el compromiso, la satisfacción en el trabajo, la motivación y el rendimiento de los empleados, convirtiéndose así en un componente estratégico para administrar el talento humano. En este contexto, un ambiente organizacional positivo ayuda a mejorar los resultados de la organización y el bienestar laboral, mientras que condiciones desfavorables pueden causar desmotivación, bajo rendimiento y problemas en las relaciones laborales.

Desde un punto de vista analítico, el clima organizacional debe ser considerado como un fenómeno con múltiples dimensiones que se puede analizar a través de varios elementos que hacen posible el entendimiento de la dinámica interna de la organización. En esta línea, Litwin y Stringer (1968) sugieren dimensiones relacionadas con la estructura, la responsabilidad, el reconocimiento y el apoyo; en cambio, Méndez Álvarez (2006) propone dimensiones vinculadas a la comunicación, las relaciones entre personas, el liderazgo y la participación.

En el marco de la realidad colombiana, el instrumento IMCOC posibilita la medición del clima organizacional a través de dimensiones como las relaciones entre individuos, los objetivos, el liderazgo, los métodos de control, la toma de decisiones y la cooperación. Estas dimensiones posibilitan un análisis estructurado del ambiente de trabajo, lo cual ayuda a detectar las oportunidades de mejora y los puntos fuertes de la organización.

En esta línea, el análisis del clima organizacional no solo posibilita entender cómo perciben los colaboradores, sino que además es la base para la toma de decisiones en cuanto a la gestión del talento humano y para formular tácticas enfocadas en optimizar el desempeño de la organización y el bienestar laboral.

En este sentido, la satisfacción laboral es un elemento fundamental para estudiar la conducta organizacional, porque representa el nivel de bienestar que los trabajadores sienten con respecto a su labor. La actitud general de un individuo hacia su trabajo, que se conoce como satisfacción en el trabajo, está determinada por variables como las relaciones entre personas, la retribución, las condiciones laborales y las oportunidades de desarrollo (Robbins y Judge, 2013).

Desde una perspectiva teórica, la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959) puede servir para explicar la satisfacción en el trabajo. Esta teoría sostiene que hay factores motivacionales, como el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento y el logro, que producen satisfacción laboral; y factores higiénicos, como las condiciones laborales, el salario y las relaciones interpersonales, cuya falta ocasiona insatisfacción. Esta teoría hace posible entender que la satisfacción en el trabajo no se basa en un solo componente, sino más bien en la interrelación de varios factores del ambiente de la organización.

La satisfacción en el trabajo está conectada de manera directa con la calidad del ambiente organizacional, desde un ángulo analítico. Esto se debe a que las percepciones de los trabajadores sobre su entorno tienen un impacto en factores como la motivación, el compromiso y la productividad. En este contexto, las condiciones de trabajo positivas ayudan a aumentar la satisfacción laboral, en tanto que las condiciones negativas pueden provocar desmotivación, rendimiento deficiente y comportamientos adversos hacia el trabajo.

En estas circunstancias, la satisfacción en el trabajo tiene un efecto directo sobre el rendimiento organizacional, pues los empleados que están satisfechos suelen mostrar niveles más altos de productividad, compromiso y permanencia en la organización. En cambio, niveles bajos de satisfacción pueden resultar en una disminución del rendimiento, la rotación de personal y problemas para cumplir con los objetivos de la organización.

En consecuencia, la satisfacción laboral se convierte en un componente esencial para gestionar el talento humano, en particular al elaborar estrategias de bienestar en el trabajo, porque posibilita determinar las condiciones que se requieren para optimizar la calidad de vida de los trabajadores y reforzar su rendimiento dentro de la organización.

Por otra parte, la cultura organizacional se caracteriza por ser el conjunto de normas, principios, prácticas y creencias compartidas que guían la conducta de los integrantes de una organización. La cultura organizacional, de acuerdo con Chiavenato (2017), es el conjunto de significados comunes que afecta la manera en que los colaboradores se percatan, comprenden y actúan en el ambiente laboral.

En este contexto, la cultura organizacional sienta las bases del clima organizacional porque define elementos como el tipo de liderazgo, los procedimientos comunicativos y las dinámicas interactivas entre los empleados. Culturas organizacionales que se enfocan en el bienestar y la participación pueden contribuir a crear ambientes de trabajo positivos; por otro lado, las culturas rígidas tienen el potencial de producir percepciones negativas.

Por lo tanto, los conceptos de clima y cultura organizacional están interconectados y tienen un impacto directo en cómo se gestiona el talento humano y en el bienestar de los trabajadores.

Asimismo, el bienestar laboral es el término que describe las condiciones que favorecen la calidad de vida de los trabajadores en una organización. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (2010), un ambiente laboral saludable es aquel que promueve el bienestar físico, mental y social de los empleados, favoreciendo su desarrollo en todos los aspectos.

El bienestar en el trabajo va más allá de los beneficios económicos. Incluye factores como la seguridad laboral, las posibilidades de desarrollo profesional, las relaciones con otras personas, la satisfacción en el trabajo y la conciliación entre la vida personal y la

laboral. En esta línea, el bienestar se establece como un componente multidimensional que tiene un impacto directo en la experiencia del colaborador dentro de la organización.

Desde un punto de vista organizativo, el bienestar en el trabajo está íntimamente vinculado con el clima de la organización, porque las condiciones del ambiente laboral afectan directamente cómo los empleados perciben su calidad de vida laboral. De este modo, un ambiente laboral positivo mejora el bienestar de los trabajadores, mientras que condiciones adversas pueden impactar su motivación, rendimiento y continuidad en la empresa.

En este marco, el bienestar laboral influye directamente en el rendimiento de la organización, puesto que los empleados que perciben condiciones propicias tienden a demostrar más compromiso, productividad y satisfacción. En cambio, si no hay estrategias de bienestar, puede haber desmotivación, baja en el rendimiento y una mayor rotación del personal.

Por lo tanto, el bienestar laboral se convierte en un factor clave para la administración del talento humano, sobre todo cuando se trata de crear programas dirigidos a optimizar las condiciones laborales, aumentar la satisfacción de los empleados y ayudar a alcanzar las metas de la organización.

En este contexto, el clima organizacional es una construcción de múltiples dimensiones que posibilita el examen de varios elementos del entorno laboral. De acuerdo con Litwin y Stringer (1968), el clima de una organización está constituido por elementos

como la estructura, los estándares, la responsabilidad, el respaldo y la recompensa. Estos aspectos tienen un impacto en cómo se comportan las personas dentro de la organización.

Méndez Álvarez (2006) sugiere el estudio del clima organizacional desde dimensiones concretas vinculadas con la administración, el liderazgo, las relaciones entre personas y la comunicación en el contexto colombiano. En esta línea, el instrumento IMCOC examina factores como la cooperación, el liderazgo, los objetivos, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones y la motivación y control.

Estas dimensiones posibilitan el reconocimiento estructurado de las debilidades y fortalezas del ambiente organizacional, lo que simplifica la creación de estrategias de intervención enfocadas en mejorar el bienestar laboral y el clima dentro de la organización.

Desde esta perspectiva, el análisis del clima organizacional en las organizaciones modernas no puede hacerse de forma independiente; tiene que ser entendido como una parte de un sistema de variables interconectadas que afectan la administración del talento humano. La investigación actual, en este contexto, se basa en una relación teórica que conecta el clima organizacional, la cultura organizacional, la retención del talento humano y el bienestar en el trabajo.

Primero, la cultura organizacional funciona como el marco de referencia que dirige las prácticas, los valores y las conductas dentro de la organización. Esta tiene un impacto directo en la manera en que se establecen las relaciones laborales, los estilos de liderazgo y los métodos comunicativos, lo cual afecta a su vez cómo perciben los empleados su ambiente laboral. Así, la cultura organizacional se convierte en un elemento clave del clima

de la organización porque determina las condiciones bajo las cuales los empleados analizan y valoran su experiencia laboral.

Segundo, el clima organizacional afecta directamente la calidad de vida laboral; puesto que las percepciones de los trabajadores sobre temas como el liderazgo, la comunicación, las relaciones entre ellos y su participación en la organización tienen un impacto en su satisfacción, motivación y calidad de vida. Estudios recientes han revelado que un ambiente organizacional positivo ayuda a crear espacios de trabajo saludables, fomentando el bienestar físico, emocional y social de los empleados (Hernández Rincón et al., 2022).

Tercero, el bienestar en el trabajo está asociado a la permanencia del talento humano, puesto que los empleados suelen quedarse en organizaciones donde ven condiciones propicias para su desarrollo, estabilidad y satisfacción. En esta línea, el bienestar en el trabajo no solo afecta la experiencia del empleado en la empresa, sino también su deseo de permanecer en ella, lo que disminuye la rotación y refuerza el compromiso con la organización. Investigaciones actuales demuestran que los ambientes de trabajo positivos, con un clima organizacional favorable, benefician la productividad y el compromiso, elementos que tienen un impacto en la retención del talento humano (Tovar Molina & Zapata Terán, 2024; Pérez Saavedra & Cruz, 2025).

Por lo tanto, se define una relación secuencial entre las variables bajo estudio: la cultura organizacional tiene un efecto sobre el clima organizacional; este último afecta al bienestar laboral; y, por último, el bienestar laboral influye en la retención del talento humano. Esta articulación teórica permite comprender que el diseño de estrategias organizacionales, como los programas de bienestar laboral, debe basarse en el diagnóstico

del clima organizacional, ya que este refleja las condiciones internas que afectan directamente la experiencia de los colaboradores y su permanencia en la organización.

4.4.Marco Legal

No hay una regulación en Colombia que establezca el clima organizacional como un concepto jurídico autónomo. Sin embargo, el ordenamiento jurídico laboral determina una serie de disposiciones que tienen un impacto directo en los componentes que lo constituyen, como son la dignidad humana, las condiciones laborales, la seguridad en el lugar de trabajo, la salud mental y la prevención del hostigamiento laboral. En esta línea, el análisis del clima organizacional se basa en el marco legal que ampara los derechos de los empleados y guía las obligaciones del empleador.

La Constitución Política de 1991 es la que fundamenta el sistema laboral colombiano; en ella se establecen principios esenciales que tienen un impacto directo en el bienestar laboral. El artículo 1 establece la dignidad humana como el eje del Estado Social de Derecho; por su parte, el artículo 13 asegura que no haya discriminación y que todos sean iguales. Además, el artículo 25 establece que trabajar es un deber y un derecho social que tiene una protección especial del Estado; por su parte, el artículo 53 fija principios básicos como la equidad de oportunidades, la estabilidad en el trabajo y la remuneración justa. La percepción del clima organizacional, en particular en lo que respecta a la justicia y al bienestar de los empleados, se ve afectada directamente por estos principios.

El Código Sustantivo del Trabajo regula las condiciones esenciales de la relación laboral y, en su desarrollo, establece deberes para el empleador. Estos incluyen garantizar condiciones dignas de trabajo, respetar la integridad del empleado y cumplir con los derechos laborales. Factores como la retribución, el horario laboral, las pausas y las

condiciones de trabajo tienen un impacto directo sobre variables relacionadas con el clima organizacional, tales como la carga laboral, la equidad y la satisfacción en el ámbito laboral.

La Ley 2101 de 2021 determinó, en lo que respecta al bienestar en el trabajo, que la jornada laboral semanal se reduzca de manera gradual de 48 a 42 horas, un proceso que concluye en el año 2026. Esta medida tiene un efecto directo en el balance entre la vida laboral y la personal, lo que ayuda a reducir el estrés y a mejorar el bienestar de los empleados, lo cual afecta cómo se percibe el clima organizacional.

Además, la Ley 1616 de 2013, que es conocida como la Ley de Salud Mental, determina que se debe fomentar la salud mental en todos los ámbitos, incluyendo el trabajo. Esta norma considera la salud mental como un derecho esencial y requiere que las organizaciones lleven a cabo medidas de prevención, promoción y atención para aquellos factores que puedan dañar el bienestar psicológico del personal. En esta perspectiva, el clima organizacional tiene una relación directa con los elementos psicosociales que pueden afectar la salud mental de los trabajadores.

La Ley 1562 de 2012, el Decreto 1072 de 2015 y la Resolución 0312 de 2019, todos ellos en relación con la salud y seguridad ocupacional, establecen el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Este sistema exige a las empresas que reconozcan, examinen y gestionen los riesgos laborales, abarcando también aquellos relacionados con lo psicosocial. En este contexto, la Resolución 2646 de 2008 establece regulaciones concretas para la evaluación de factores psicosociales de riesgo, incluyendo el liderazgo, la carga de trabajo, las relaciones interpersonales y la organización laboral. Estos elementos tienen un vínculo estrecho con el clima organizacional.

Además, para evitar, rectificar y castigar el acoso en el trabajo, la Ley 1010 de 2006 protege la dignidad del empleado ante comportamientos como la persecución, el maltrato o la discriminación. La implementación de esta normativa ayuda a crear ambientes de trabajo respetuosos, lo que tiene un impacto positivo en el clima organizacional.

Además, el derecho a la asociación sindical está reconocido en el artículo 39 de la Constitución Política, lo que posibilita a los trabajadores organizarse y defender sus intereses. Este derecho fomenta el diálogo social y la participación dentro de las organizaciones, elementos que influyen en cómo se percibe la justicia y la equidad organizacional.

En este contexto, aunque no hay una regulación particular sobre el clima organizacional, el empleador está legalmente obligado a asegurar condiciones de trabajo que sean dignas, seguras y saludables, y también a evitar riesgos psicosociales que puedan poner en peligro la salud mental de los empleados.

5. Metodología

5.1. Tipo de Investigación

Esta investigación es de naturaleza descriptiva, ya que busca identificar y describir el estado del clima organizacional en una compañía de marketing digital, basándose en las impresiones de sus empleados. De acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza (2018), los estudios descriptivos tienen como objetivo detallar las cualidades, rasgos y perfiles de individuos, conjuntos o fenómenos que se analizan.

En este sentido, el estudio se enfoca en describir cómo perciben los colaboradores los distintos aspectos del clima organizacional, como lo son la comunicación, el liderazgo,

la cooperación, la motivación y el control, sin alterar o intervenir las variables que se analizan.

5.2. El Enfoque de la Investigación

La investigación se llevó a cabo con una perspectiva cuantitativa, dado que se basó en la recopilación de datos numéricos adquiridos a través de un instrumento estructurado, los cuales fueron analizados desde el punto de vista estadístico. Según Hernández Sampieri y Mendoza (2018), el enfoque cuantitativo posibilita la medición de fenómenos y la evaluación de datos por medio de métodos estadísticos, lo que permite describir y aclarar conductas.

Este enfoque posibilita en esta investigación la medición de cómo los colaboradores perciben el clima organizacional, así como el cálculo de promedios y porcentajes por variable, lo que simplifica la interpretación imparcial de los resultados y la toma de decisiones.

5.3. Población y Muestra Poblacional

La población objeto de estudio está conformada por 57 colaboradores de la empresa. Sin embargo, se obtuvo la participación de 50 trabajadores, lo que corresponde a una tasa de respuesta del 87,72%.

En este sentido, la muestra corresponde a un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando a los participantes que diligenciaron el instrumento, lo cual permite obtener información representativa para el análisis del clima organizacional.

5.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para medir el clima organizacional en el contexto colombiano de forma organizada, se utilizó el IMCOC (Instrumento para Medir Clima en Organizaciones Colombianas) creado por Méndez Álvarez.

El instrumento está conformado por 45 preguntas, organizadas en 7 dimensiones:

1. Objetivos: Examina el nivel de conocimiento y claridad que poseen los colaboradores acerca de las metas de la organización.
2. Cooperación: Evalúa el grado de colaboración y respaldo entre los integrantes de la organización.
3. Liderazgo: Examina cómo los colaboradores perciben el estilo de liderazgo y guía de sus superiores.
4. Toma de decisiones: Analiza el grado de involucramiento de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones.
5. Relaciones interpersonales: Analiza el ambiente de convivencia en el trabajo y la calidad de las interacciones.
6. Motivación: Evalúa el nivel de satisfacción, reconocimiento y estímulo que perciben los colaboradores.
7. Control: Evalúa la percepción en torno a los procedimientos de supervisión y monitoreo que existen dentro de la organización.

La recolección de datos se realizó mediante la aplicación del instrumento a través de la plataforma Google Forms, lo cual facilitó el acceso y diligenciamiento por parte de los colaboradores.

El instrumento emplea una escala tipo Likert de 1 a 7, utilizada para medir la percepción de los colaboradores frente a las diferentes dimensiones del clima organizacional. En esta escala, los valores se interpretan de la siguiente manera: los puntajes de 1 a 3 indican percepciones negativas, el valor 4 representa una percepción neutral y los puntajes de 5 a 7 reflejan percepciones positivas.

Una vez aplicada la encuesta mediante el instrumento IMCOC, los datos obtenidos fueron exportados desde Google Forms a una hoja de cálculo en Microsoft Excel, donde se llevó a cabo su análisis y procesamiento.

Inicialmente, los datos fueron organizados por secciones, correspondientes a las dimensiones evaluadas en el instrumento. Se determinó el puntaje total para cada pregunta sumando las respuestas de los 50 colaboradores que participaron, usando la escala de valoración del 1 al 7.

Luego, se determinó el puntaje promedio por pregunta dividiendo la puntuación total entre la cantidad de encuestados (50), lo que posibilitó determinar la tendencia general del punto de vista de los colaboradores en cada uno de los ítems analizados.

A partir de los promedios obtenidos, se realizó una clasificación de la percepción por pregunta, estableciendo los siguientes rangos:

Promedios mayores a 5: percepción positiva

Promedios entre 4 y 4,9: percepción neutra

Promedios menores a 3,9: percepción negativa

Adicionalmente, se llevó a cabo la conversión de los resultados de las preguntas en porcentaje usando la siguiente fórmula: $\text{Porcentaje} = (\text{promedio} - 1) / (7 - 1) * 100$. La ecuación se empleó para convertir la escala de medición de 1 a 7 en una escala porcentual

que va del 0 al 100, lo cual hace más fácil interpretar los resultados. Para lograrlo, se sustrae el valor más bajo de la escala y se divide entre el rango total. Esto permite estandarizar los resultados.

Posteriormente, se calculó el porcentaje por sección, mediante el promedio de los porcentajes obtenidos en cada una de las preguntas que conforman la dimensión evaluada.

Finalmente, se realizó la clasificación de la percepción por sección, tomando como referencia los siguientes criterios:

Porcentajes iguales o superiores al 60%: percepción positiva

Porcentajes entre 40% y 59%: percepción neutra

Porcentajes inferiores al 40%: percepción negativa

Este proceso posibilitó la identificación estructurada de las oportunidades de mejora y los aspectos positivos en cada dimensión del clima organizacional. Se realizó primero el análisis por pregunta y luego, de forma consolidada, por secciones. Esto fue fundamental para diagnosticar la organización y diseñar el programa de bienestar laboral.

Tabla 1
Descripción desarrollo de objetivos

Objetivo		Fases	Resultado
Objetivo General	Objetivos Específicos		
Diseñar un programa de bienestar laboral en una empresa de marketing digital, a partir del diagnóstico del clima organizacional, con el fin de fortalecer el bienestar y el desempeño de los colaboradores.	Objetivo específico 1	Actividad 1. Aplicación del instrumento.	Resultados del clima organizacional por variables
	Diagnosticar el clima organizacional mediante el instrumento IMCOC	Actividad 2. Recolección de datos.	
		Actividad 3. Análisis de porcentajes.	
		Actividad 4. Consolidación de información.	
	Objetivo específico 2	Actividad 1. Organización de datos.	Identificación de fortalezas y oportunidades de mejora
	Analizar los resultados obtenidos	Actividad 2. Cálculo de promedios y porcentajes.	
		Actividad 3. Interpretación de resultados	
	Objetivo específico 3	Actividad 1. Priorización de necesidades.	Programa de bienestar estructurado
	Estructurar un programa de bienestar laboral	Actividad 2. Diseño de actividades.	
		Actividad 3. Definición de responsables e indicadores.	

6. Desarrollo de los Objetivos

6.1 Objetivo específico 1. Diagnosticar el clima organizacional en la empresa por medio del Instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas (IMCOC).

Los resultados adquiridos a través de la utilización del instrumento IMCOC en los colaboradores de la empresa estudiada se muestran en este capítulo. Para empezar, se presenta el perfil sociodemográfico de los participantes con el objetivo de describir a la población y entender las características específicas de los grupos que la integran. Esto es importante para examinar el clima organizacional, ya que factores como la edad, el área o el sexo pueden afectar cómo se percibe el ambiente laboral.



Luego, se exponen y evalúan los resultados del clima organizacional en cada una de sus dimensiones, lo que posibilita determinar las tendencias principales, fortalezas y elementos que podrían mejorarse dentro de la organización.

6.1.1. Datos Sociodemográficos

Respecto a los datos sociodemográficos de la población de estudio, en primer lugar se analizó la composición de la muestra en función del género; la distribución detallada por sexo de los participantes se presenta a continuación en la Tabla 2.

Tabla 2

Distribución por Sexo

Sexo	Frecuencia (%)
Masculino	52,2
Femenino	47,8
Total	100

Nota: Datos del perfil sociodemográfico suministrados por la empresa (2026).

Según los datos adquiridos, el 52,2% de los colaboradores es del sexo masculino y el 47,8% es del sexo femenino; esto muestra que hay una repartición bastante balanceada entre los dos sexos dentro de la organización.



En segundo lugar, se procedió a evaluar la estructura etaria de la organización. Al respecto, en la Tabla 3 se detallan los resultados consolidados de los rangos de edad del personal evaluado.

Tabla 3
Distribución por Edad

Rango de edad	Frecuencia (%)
18 – 37 años	86,6
38 – 57 años	13,4
58 años o más	0,0
Total	100,0

Nota: Datos del perfil sociodemográfico suministrados por la empresa (2026).

Los datos proporcionados muestran que el 86.6 % de los colaboradores tiene entre 18 y 37 años, mientras que el 13.4 % está en la franja de edad de 38 a 57 años.

Asimismo, se examinó el tiempo de permanencia de los trabajadores dentro de la institución. Los hallazgos sobre la antigüedad laboral se encuentran estructurados y ordenados de manera porcentual en la Tabla 4.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla 4*Distribución por Antigüedad en la Empresa*

Antigüedad	Frecuencia (%)
Un año o menos	34,0
Dos años	28,0
Tres años	22,0
Cuatro años	10,0
Cinco años	6,0
Seis años	0,0
Siete o más años	0,0
Total	100,0

Nota: Datos del perfil sociodemográfico suministrados por la empresa (2026).

Según los resultados, el 34% de los empleados tiene una antigüedad de un año o menos; después se encuentra el 28%, con dos años de permanencia en la empresa; y luego, el 22% tiene tres años. El 10% tiene cuatro años de antigüedad y el 6% tiene cinco años, sin registrarse colaboradores con seis años o más dentro de la muestra analizada. Estos hallazgos indican que la compañía tiene un gran número de empleados con poca antigüedad, lo cual sugiere una estructura organizativa con una vinculación relativamente reciente del personal.



Por otro lado, se identificó el perfil académico de la población trabajadora. En la Tabla 5 se recopila la información sobre los niveles máximos de formación alcanzados por los integrantes de la muestra.

Tabla 5
Distribución por Nivel Educativo

Nivel educativo	Frecuencia (%)
Secundaria Incompleta	1,8
Bachiller	23,6
Estudiante Universitario	6,0
Técnico	14,9
Tecnólogo	14,9
Profesional	25,4
Posgrado	13,4
Total	100,0

Nota: Datos del perfil sociodemográfico suministrados por la empresa (2026).

De acuerdo con la información recopilada, el 25.4% de los trabajadores posee formación profesional, lo que constituye el grado educativo más predominante en la empresa. El nivel de bachillerato le sigue con un 23.6%. Esto muestra que hay una importante participación de colaboradores con educación secundaria.



En cuanto a los niveles técnico y tecnólogo, cada uno tiene una proporción del 14,9%, lo que demuestra que la formación técnica es importante en la compañía. Igualmente, el 13.4% de los colaboradores tiene una educación posgraduada y el 6% son alumnos universitarios.

Por último, el nivel de secundaria incompleta es el que tiene la menor proporción, con un 1.8%, lo cual implica una participación mínima en la población estudiada.

Finalmente, se consideraron los ingresos económicos percibidos por el talento humano evaluado. La distribución porcentual del personal según sus rangos salariales se detalla en la Tabla 6.

Tabla 6
Distribución por Salario

Salario	Frecuencia (%)
1 S.M.L.V (\$1.750.905)	10,4
Entre \$1.750.905 y \$2.000.000	35,8
Entre \$2.000.000 y \$3.000.000	37,3
Entre \$3.000.000 y \$4.000.000	12,5
Más de \$4.000.000	4,0
Total	100,0

Nota: Datos del perfil sociodemográfico suministrados por la empresa (2026).

Los datos muestran que la mayor parte de los trabajadores, un 37,3%, se encuentra en el rango salarial de \$2.000.000 a \$3.000.000 y que la segunda mayor parte, un 35,8%, se halla en el rango de \$1.750.905 a \$2.000.000; esto demuestra que la mayoría de los empleados están en niveles salariales intermedios.

Por otra parte, el 12,5% de los colaboradores gana entre tres y cuatro millones de pesos, mientras que el 10,4% recibe el salario mínimo legal vigente. Por último, el grupo que gana más de \$4.000.000 tiene el porcentaje más bajo, con un 4%.

6.1.2. Resultados del clima organizacional en la empresa por medio del Instrumento (IMCOC).

6.1.2.1. Resultados Variable Objetivo

Tabla 7

Resultados de la Variable Objetivo

Secciones	No. Pregunta	Pregunta	Puntaje Total	Puntaje Promedio	Porcentaje por pregunta (%)	Percepción por pregunta	Porcentaje por Sección (%)	Percepción por sección
Sección 1 - Objetivos	Pregunta 1	¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?	268	5,4	73%	Positiva	73,3%	Positiva
	Pregunta 2	Califique la cantidad de información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella	288	5,8	79%	Positiva		
	Pregunta 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?	254	5,1	68%	Positiva		

De acuerdo con los resultados de la variable "objetivos", se observa que las tres preguntas analizadas muestran percepciones favorables por parte de los colaboradores.

El 73 % de los participantes en la encuesta afirma tener claridad acerca de los objetivos de la empresa en respuesta a la primera pregunta. En la segunda, el 79% de los encuestados considera que recibe información apropiada acerca de las políticas y objetivos de la organización; es esta la valoración más elevada del segmento. La tercera pregunta, del 68% de percepción positiva, muestra que los colaboradores están satisfechos con la realización de las metas corporativas.

En términos generales, la sección de objetivos tiene un porcentaje general del 73.3%, lo que sugiere una visión positiva en este aspecto.

6.1.2.2. Resultados Variable Cooperación

Tabla 8

Resultados de la Variable Cooperación

Secciones	No. Pregunta	Pregunta	Puntaje Total	Puntaje Promedio	Porcentaje por pregunta (%)	Percepción por pregunta	Porcentaje por Sección (%)	Percepción por sección
Sección 2 - Cooperación	Pregunta 4	Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa	286	5,7	79%	Positiva	61,3%	Positiva
	Pregunta 5	¿En qué grado usted ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?	290	5,8	80%	Positiva		
	Pregunta 6	¿En qué forma se vincula usted a grupos de trabajo en la empresa?	288	5,8	79%	Positiva		
	Pregunta 7	¿Con qué frecuencia acostumbra usted a	220	4,4	57%	Neutral		

	divertirse con compañeros de su EDS u otra EDS?					
Pregunta 8	¿Con qué frecuencia la empresa organiza paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?	134	2,7	28%	Negativa	
Pregunta 9	¿En qué forma participa en las actividades de diversión que organiza la empresa?	232	4,6	61%	Neutral	
Pregunta 10	¿Con qué frecuencia sus compañeros le piden ayuda para hacer el trabajo que les corresponde?	250	5,0	67%	Positiva	
Pregunta 11	Fuera del horario laboral, ¿con qué frecuencia se relaciona con sus compañeros?	182	3,6	44%	Negativa	
Pregunta 12	¿Con qué frecuencia participa usted con sus amigos de la empresa, en actividades sociales?	188	3,8	46%	Negativa	
Pregunta 13	¿Con qué frecuencia participa en la solución de problemas de su EDS?	270	5,4	73%	Positiva	

Los resultados de la variable cooperación muestran que los colaboradores tienen una percepción predominantemente positiva, con un porcentaje general del 61,3%. Las preguntas vinculadas a la colaboración en el trabajo cotidiano tienen una percepción positiva alta, siendo la número 5 la que más destaca con un 80% y las 4 y 6 con un 79%.

Sin embargo, se notan diferencias en ciertas preguntas, sobre todo en las que tienen que ver con la participación en actividades de integración o sociales. En esta línea, la percepción negativa más baja se encuentra en la pregunta 8, con un 28%, y las preguntas 11 y 12 también muestran percepciones negativas, con un 44% y un 46% respectivamente. Igualmente, ciertos ítems como el 7 y el 9 presentan percepciones neutrales, con porcentajes del 67% y del 61%, respectivamente.

En términos generales, a pesar de que la percepción positiva es predominante en la colaboración dentro del entorno laboral, se observan discrepancias en áreas específicas, sobre todo en lo que respecta a la participación en actividades complementarias y las relaciones fuera del ámbito estrictamente laboral.

6.1.2.3. Resultados Variable Liderazgo

Tabla 9
Resultados de la Variable Liderazgo

Secciones	No. Pregunta	Pregunta	Puntaje Total	Puntaje Promedio	Porcentaje por pregunta (%)	Percepción por pregunta	Porcentaje por Sección (%)	Percepción por sección
Sección 3 - Liderazgo	Pregunta 14	¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, los plantea a su jefe?	253	5,1	68%	Positiva	69,2%	Positiva
	Pregunta 15	¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, los plantea a sus compañeros?	228	4,6	59%	Neutral		
	Pregunta 16	Cuando usted ejecuta su trabajo, ¿tiene la libertad para hacerlo como quiere, con la aprobación de sus superiores?	262	5,2	71%	Positiva		
	Pregunta 17	¿Su jefe (director) es una persona justa, da instrucciones y toma decisiones?	272	5,4	74%	Positiva		
	Pregunta 18	¿Qué tanto obedece a su jefe?	293	5,9	81%	Positiva		
	Pregunta 19	¿Su jefe controla su trabajo en lo que corresponde?	244	4,9	65%	Neutral		
	Pregunta 20	¿Su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?	269	5,4	73%	Positiva		
	Pregunta 21	¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo, los comenta con sus superiores?	239	4,8	63%	Neutral		
	Pregunta 22	Al ingresar a esta empresa, ¿Qué tanta información recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeña	258	5,2	69%	Positiva		

Los colaboradores tienen una percepción positiva en relación con el liderazgo, según lo demuestran los resultados de la variable, alcanzando un porcentaje total del 69,2%. La pregunta 18 tiene el porcentaje más alto de la sección, con un 81%, seguida por las preguntas 17 y 20, con un 74% y un 73%, respectivamente. La mayoría de las preguntas tienen valoraciones positivas.

Sin embargo, se aprecian ciertos cambios en cómo perciben los colaboradores. En esta línea, las preguntas 15, 19 y 21 tienen valoraciones neutrales, con porcentajes de 59%, 65% y 63%, respectivamente. Esto sugiere una percepción intermedia en estos aspectos.

Por lo general, los resultados revelan que la variable liderazgo tiene una tendencia positiva, si bien hay algunos ítems que tienen calificaciones medias en su sección.

6.1.2.4. Resultados Toma de Decisiones

Tabla 10

Resultados de la Variable Toma de Decisiones

Secciones	No. Pregunta	Pregunta	Puntaje Total	Puntaje Promedio	Porcentaje por pregunta (%)	Percepción por pregunta	Porcentaje por Sección (%)	Percepción por sección
Sección 4 - Toma de decisiones	Pregunta 23	¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?	133	2,7	28%	Negativa	46,9%	Neutral
	Pregunta 24	¿Con qué frecuencia le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?	222	4,4	57%	Neutral		
	Pregunta 25	¿Participa usted de las decisiones de esta empresa, en especial aquellas que afectan su trabajo?	204	4,1	51%	Neutral		
	Pregunta 26	¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida?	204	4,1	51%	Neutral		

Los colaboradores muestran una percepción general neutral en la variable toma de decisiones, con un porcentaje total del 46,9%, según los resultados obtenidos. La mayor parte de las preguntas se sitúan en este nivel, tal como sucede con las preguntas 24, 25 y 26, que tienen porcentajes del 57%, el 51% y el 51%, respectivamente.

Sin embargo, la pregunta 23 tiene una valoración negativa del 28%, que es la más baja de la sección. Esto sugiere una percepción negativa en este aspecto particular.

En general, los resultados muestran una tendencia intermedia en la variable de toma de decisiones, con predominancia de percepciones neutrales y aparición de valoraciones negativas en algunos ítems.

6.1.2.5. Resultados Relaciones Interpersonales

Tabla 11

Resultados de la Variable Relaciones Interpersonales

Secciones	No. Pregunta	Pregunta	Puntaje Total	Puntaje Promedio	Porcentaje por pregunta (%)	Percepción por pregunta	Porcentaje por Sección (%)	Percepción por sección
Sección 5 - Relaciones Interpersonales	Pregunta 27	¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?	275	5,5	75%	Positiva	68,7%	Positiva
	Pregunta 28	Cuando usted tiene problemas de trabajo, ¿los soluciona con los compañeros y/o superiores?	264	5,3	71%	Positiva		
	Pregunta 29	¿Cómo califica usted, el trato y relación con su jefe?	286	5,7	79%	Positiva		
	Pregunta 30	¿Cómo califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa?	251	5,0	67%	Positiva		
	Pregunta 31	Cuando hay cambios en la empresa, ¿en qué medida recibe información al respecto?	234	4,7	61%	Neutral		
	Pregunta 32	¿Los directivos de la empresa conocen los problemas que se presentan en su EDS?	226	4,5	59%	Neutral		

Los datos acerca de las relaciones interpersonales muestran que los empleados tienen una impresión positiva, con un porcentaje global del 68.7%. Las preguntas 27 y 28 tienen un 75% y un 71% respectivamente, mientras que el interrogante 29 sobresale con un 79%. La mayor parte de las preguntas muestran evaluaciones positivas.

Sin embargo, se perciben algunas diferencias en algunos ítems. En este contexto, las preguntas 31 y 32 tienen valoraciones intermedias en estos aspectos, con porcentajes del 59% y 61%, respectivamente.

En términos generales, los resultados indican una tendencia positiva en las relaciones interpersonales dentro de la organización, aunque hay algunos aspectos que muestran percepciones moderadas.

6.1.2.6. Resultados Variable Motivación

Tabla 12

Resultados de la Variable Motivación

Secciones	No. Pregunta	Pregunta	Puntaje Total	Puntaje Promedio	Porcentaje por pregunta (%)	Percepción por pregunta	Porcentaje por Sección (%)	Percepción por sección
Sección 6 - Motivación	Pregunta 33	¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?	239	4,8	63%	Neutral	61,9%	Positiva
	Pregunta 34	¿Cómo se siente usted con el salario que recibe?	192	3,8	47%	Negativa		
	Pregunta 35	¿Cómo se siente usted por estar trabajando en la empresa?	262	5,2	71%	Positiva		
	Pregunta 36	¿De acuerdo con el trabajo que le asignan, el tiempo que le dan para hacerlo es suficiente?	245	4,9	65%	Neutral		
	Pregunta 37	¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?	220	4,4	57%	Neutral		
	Pregunta 39	¿Qué importancia tiene para usted el hecho de estar trabajando en la empresa?	257	5,1	69%	Positiva		

De acuerdo con los resultados de la variable motivación, se observa que los colaboradores tienen una percepción positiva en general, con un porcentaje total del 61,9%. La pregunta 35, con un 71%, y la pregunta 38, con un 69%, resaltan entre las preguntas que tienen valoraciones positivas.

No obstante, se observan diferencias en la manera de percibir de los colaboradores. La pregunta 34 tiene un porcentaje negativo del 47%, mientras que las preguntas 33, 36 y 37 tienen percepciones neutrales con porcentajes de, respectivamente, el 63%, el 65% y el 57%.

Por lo general, los hallazgos muestran una tendencia positiva en la motivación, aunque hay valoraciones neutrales y un elemento con percepción negativa en la sección.

6.1.2.7. Resultados Variable Control

Tabla 13

Resultados de la Variable Control

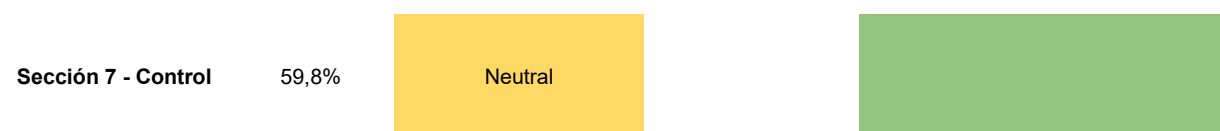
Secciones	No. Pregunta	Pregunta	Puntaje Total	Puntaje Promedio	Porcentaje por pregunta (%)	Percepción por pregunta	Porcentaje por Sección (%)	Percepción por sección
Sección 7 - Control	Pregunta 40	¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo en esta empresa?	233	4,7	61%	Neutral	59,8%	Neutral
	Pregunta 41	¿Con qué frecuencia conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo?	224	4,5	58%	Neutral		
	Pregunta 42	¿Con que frecuencia dialoga con su jefe acerca de los resultados y la forma como ejecuta su trabajo?	217	4,3	56%	Neutral		
	Pregunta 43	¿Cómo se siente por la forma como su jefe controla actualmente el trabajo que realiza?	232	4,6	61%	Neutral		
	Pregunta 44	¿Cómo le parece la forma como su jefe lo controla?	247	4,9	66%	Neutral		
	Pregunta 45	Para que la empresa funcione correctamente y sea eficiente, ¿con qué frecuencia cree usted que debe ser controlado su trabajo	223	4,5	58%	Neutral		

Los colaboradores muestran, de acuerdo a los resultados de la variable control, una visión neutral en general, con un 58.8% global. Las preguntas de la sección reflejan todas evaluaciones neutras, con porcentajes que varían entre el 56% y el 66%. En este contexto, la pregunta 44 tiene el porcentaje más elevado, con un 66%, y la pregunta 42, con un 56%, es la que registra el porcentaje más bajo. Las otras preguntas se conservan en rangos parecidos, lo que muestra una tendencia uniforme dentro de la sección.

Tabla 14
Resultado Final Percepción Clima Organizacional de la Empresa

Secciones	Porcentaje por Sección (%)	Percepción por variable	Puntaje Promedio Global	Percepción Global
Sección 1 - Objetivos	73,3%	Positiva	63,0%	Positiva
Sección 2 - Cooperación	61,3%	Positiva		
Sección 3 - Liderazgo	69,2%	Positiva		
Sección 4 - Toma de decisiones	46,9%	Neutral		
Sección 5 - Relaciones Interpersonales	68,7%	Positiva		
Sección 6 - Motivación	61,9%	Positiva		

CLIMA ORGANIZACIONAL



Los resultados, en términos generales, muestran una percepción intermedia de la variable de control, sin que los colaboradores se inclinen predominantemente hacia valoraciones demasiado positivas o negativas.

6.1.2.8 Resultado global de las dimensiones del clima organizacional

Los resultados generales de las dimensiones del clima organizacional muestran que la organización tiene una percepción positiva en términos generales, con un puntaje promedio global del 63,0%. Los valores positivos son la tendencia mayoritaria entre las variables. La dimensión de objetivos sobresale con un 73,3%, después liderazgo con 69,2%, relaciones interpersonales con 68,7%, motivación con 61,9% y cooperación con el 61,3%.

Por otra parte, se identifican variables con evaluaciones menos positivas. La variable control tiene un 59,8% y la dimensión toma de decisiones tiene un 46,9%, ambas en una posición neutral.

En términos generales, los resultados muestran una tendencia positiva en el clima organizacional, tomando en cuenta las siete dimensiones que se analizaron; sin embargo, hay algunas variables que tienen percepciones intermedias dentro de la organización.

6.2. Objetivo específico 2. Analizar los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones evaluadas, identificando fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la organización.

El análisis de los resultados del clima organizacional se lleva a cabo teniendo en cuenta las características sociodemográficas de los colaboradores, las cuales permiten contextualizar la percepción del ambiente laboral.

La población objeto de estudio se encuentra equilibrada entre hombres y mujeres, esto favorece dinámicas laborales variadas. Además, se observa una predominancia de colaboradores jóvenes y adultos, lo que sugiere una fuerza laboral activa que puede repercutir en aspectos como la motivación, el crecimiento profesional y las expectativas dentro de la organización.

En cuanto al nivel educativo, los colaboradores poseen una formación alineada con sus funciones, lo cual puede impactar positivamente en la comprensión de los procesos organizacionales y en su grado de compromiso. Igualmente, la distribución por áreas permite identificar la estructura organizacional y las dinámicas de interacción entre equipos, un aspecto crucial en variables como liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales.

En lo que respecta a la antigüedad, se evidencia la presencia de colaboradores con distintos niveles de permanencia en la organización, lo que influye en la percepción del clima organizacional, ya que aquellos con más tiempo pueden tener una visión más arraigada, mientras que los recién llegados pueden estar en un proceso de adaptación.

A partir de este contexto, se procede a examinar los resultados obtenidos en el análisis del clima organizacional.

Los resultados del diagnóstico de clima organizacional muestran que la compañía tiene una percepción global positiva (63,0%), lo que quiere decir que, en términos generales, los empleados aprecian condiciones benéficas en su ambiente laboral. No obstante, esta evaluación no debe ser entendida como una situación totalmente estable o sin elementos que puedan ser mejorados. En contraste, el examen por dimensiones posibilita detectar un clima organizacional que es funcional, aunque no uniforme. Presenta fortalezas evidentes en ciertos componentes y oportunidades de mejora en lo que respecta a la participación, el seguimiento y los procedimientos de reconocimiento.

En esta línea, el descubrimiento clave del análisis es que la organización ha conseguido afianzar resultados favorables en áreas como liderazgo (69,2%), relaciones interpersonales (68,7%) y objetivos (73,3%), pero muestra cifras más bajas en control (59,8%) y toma de decisiones (46,9%). También tiene aspectos que necesita reforzar en la dimensión de motivación (61,9%), particularmente en lo que respecta a compensación y reconocimiento. Esto señala que los colaboradores entienden la dirección de la organización, identifican la administración de sus líderes y sostienen relaciones laborales apropiadas; no obstante, no sienten tener suficiente participación en las decisiones ni mecanismos formales sólidos para el reconocimiento y retroalimentación.

La dimensión de objetivos, al ser la más alta, muestra una gran fortaleza en la organización, porque los empleados conocen las metas de la institución y comprenden el objetivo de su trabajo. Esto promueve la dirección de las actividades, la transparencia en las funciones y la concordancia entre el trabajo individual y los propósitos de la organización. Sin embargo, este resultado no necesariamente supone participación en la determinación de

esas metas, lo que está directamente vinculado con los resultados conseguidos en el ámbito de la toma de decisiones.

Ciertamente, la evaluación de esta última dimensión indica que, a pesar de que la organización transmite apropiadamente sus directrices, todavía tiene un patrón en el cual la intervención de los colaboradores al momento de tomar decisiones es restringida. En otras palabras, los empleados saben lo que tienen que hacer, pero no siempre se dan cuenta de que pueden contribuir a la mejora o definición de los procedimientos. A medio plazo, esta circunstancia puede tener un impacto en la participación y en la formulación de propuestas de mejora por parte del equipo laboral.

En cuanto a la dimensión del liderazgo, el 69,2% de los encuestados la califica positivamente. Esto sugiere que los jefes o superiores son considerados como guías del trabajo y realizan correctamente la asignación de funciones. Este resultado constituye una fortaleza, sobre todo en organizaciones en las que el papel del líder es fundamental para llevar a cabo las actividades. Sin embargo, algunos resultados intermedios indican que hay posibilidades de mejorar en áreas relacionadas con la comunicación y el acompañamiento, especialmente en lo que respecta a estar dispuesto a expresar circunstancias o problemas.

La dimensión de las relaciones interpersonales muestra una valoración positiva, lo que demuestra un entorno de respeto y convivencia apropiada entre los trabajadores. Este punto es importante porque ayuda a que el trabajo en equipo sea más fácil y colabora con el progreso de las tareas cotidianas. No obstante, algunos resultados indican que los líderes pueden mejorar la comunicación interna y el conocimiento de las circunstancias de los

colaboradores, lo que sugiere que, a pesar de un entorno amistoso, todavía hay posibilidades de optimizar los canales de comunicación dentro de la organización.

La dimensión de cooperación también muestra, de manera constante, una valoración positiva, lo cual sugiere que hay apoyo mutuo entre los compañeros y una disposición para trabajar juntos. Esto es particularmente relevante en entidades donde las labores demandan coordinación y colaboración. Sin embargo, cuando se compara esta dimensión con la de toma de decisiones, se demuestra que, a pesar de que hay cooperación en la realización del trabajo, no siempre esto implica participación en la gestión organizacional.

En relación con la dimensión de motivación, los resultados muestran una percepción positiva general, lo que indica que los colaboradores se sienten a gusto con su trabajo y mantienen una buena disposición hacia sus funciones. No obstante, se detectan elementos a mejorar en cuanto a la compensación y el reconocimiento, lo que sugiere que es necesario reforzar las estrategias para apreciar la contribución de los colaboradores con mayor visibilidad y estructura.

Por otro lado, la dimensión de control tiene una valoración neutral, lo que significa que todos los colaboradores no perciben los procesos de seguimiento y evaluación del trabajo de manera clara o coherente. Esta situación puede estar vinculada con la ausencia de criterios claros, la falta de retroalimentación sistemática o la ambigüedad en los procedimientos de supervisión, lo que puede provocar dudas acerca del rendimiento esperado y su respectiva evaluación.

Por último, la dimensión de toma de decisiones se revela como la más crucial del diagnóstico, mostrando que los empleados sienten que no participan lo suficiente en temas que impactan su trabajo. Este resultado indica que se requiere robustecer los espacios de participación y los procedimientos que posibiliten incorporar al personal en la dinámica organizativa de forma más activa.

El análisis concurrente de las dimensiones hace posible concluir que la organización posee fortalezas relevantes en áreas como el liderazgo, la claridad de objetivos y las relaciones interpersonales, lo cual contribuye a que las actividades se desarrollen. Sin embargo, también muestra oportunidades de mejora en aspectos estructurales vinculados a la participación, el reconocimiento y el monitoreo del rendimiento.

Desde el punto de vista de la gestión humana, estos resultados señalan que la compañía ha establecido una base organizativa apropiada, pero necesita progresar hacia prácticas más estructuradas que refuercen la participación de los empleados, optimicen los procesos de retroalimentación y consoliden procedimientos de reconocimiento más precisos.

Además, es relevante tener en cuenta que la percepción del clima organizacional puede verse afectada por el perfil sociodemográfico de los colaboradores, que se caracteriza por ser en su mayoría jóvenes y con poca antigüedad. Este tipo de población tiende a apreciar factores como la participación, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo, por lo que las posibilidades de mejora detectadas se vuelven más significativas.

En resumen, la organización tiene un clima organizacional positivo en términos generales, basado en relaciones de trabajo apropiadas, claridad de los objetivos y liderazgo

efectivo. No obstante, para robustecer este resultado y garantizar su permanencia a largo plazo, es preciso llevar a cabo medidas enfocadas en optimizar la participación de los colaboradores, reforzar los procedimientos de seguimiento y consolidar tácticas de reconocimiento.

Este diagnóstico justifica el diseño de un programa de bienestar laboral dirigido a satisfacer las necesidades detectadas y a robustecer las circunstancias que favorecen el crecimiento y la permanencia del talento humano.

6.3. Objetivo específico 3. Estructurar un programa de bienestar laboral, basado en los resultados del diagnóstico realizado.

6.3.1 Programa de bienestar laboral

6.3.1.1 Introducción

El bienestar en las organizaciones es un elemento clave para la viabilidad y la competitividad de estas, ya que impacta de manera directa en el rendimiento, la motivación, el compromiso y la retención del personal. En este marco, el programa de bienestar que se presenta surge como una respuesta estratégica ante los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional IMCOC, donde se mostró una percepción general positiva del 63%, situando a la organización en un estatus aceptable, pero revelando oportunidades claras para mejorar.

El análisis de las variables consideradas permitió detectar fortalezas como la claridad en los objetivos y el liderazgo, así como áreas que necesitan atención prioritaria, tales como el proceso de toma de decisiones, la sensación de control y los índices de motivación. Estos hallazgos subrayan la necesidad de llevar a cabo acciones bien estructuradas que no solo aborden las deficiencias, sino que también refuercen las capacidades ya existentes.

En este contexto, el programa se elabora bajo un enfoque integral, diseñado para cultivar experiencias laborales positivas, fomentar el desarrollo del talento y reforzar la cultura organizacional. Mediante pilares estratégicos, se aspira a tener un impacto directo en la calidad de la experiencia laboral, creando un entorno donde los individuos se sientan valorados, escuchados y motivados a contribuir activamente hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Así, el programa no solo actúa en respuesta a un diagnóstico, sino que se visualiza como una herramienta de transformación dentro de la organización que vincula el bienestar con el desarrollo y el rendimiento.

6.3.1.2 Alcance

El programa de bienestar se enfoca en todos los miembros de la entidad, sin importar el departamento, puesto o rango.

Incluye la creación, ejecución y monitoreo de tácticas destinadas a mejorar el ambiente laboral y la calidad de vida en el trabajo. Se inicia con la elaboración de planes de bienestar fundamentados en el diagnóstico de la organización y concluye con la realización

y revisión de cada una de las medidas sugeridas, con el objetivo de aumentar los niveles de satisfacción, compromiso y rendimiento entre los empleados.

6.3.1.3 Objetivo General del programa de bienestar laboral

Promover el bienestar dentro de la organización a través de la implementación de estrategias enfocadas en el crecimiento del talento, el impulso de la motivación, la participación y el fortalecimiento del liderazgo, con el objetivo de elevar la calidad de vida en el trabajo, establecer un entorno laboral favorable y aumentar la efectividad y la retención del equipo en la entidad.

6.3.1.4 Objetivos Específicos

- Fortalecer la gestión del desempeño y la percepción de equidad mediante la introducción de herramientas que guíen el desarrollo individual y lo conecten con las metas de la organización.
- Promover la motivación, el sentido de pertenencia y el reconocimiento del personal a través de tácticas que combinen beneficios emocionales, incentivos y entornos de bienestar.
- Fomentar la participación activa del personal en la toma de decisiones creando espacios que fomenten la expresión de ideas y el trabajo colaborativo.
- Desarrollar habilidades de liderazgo orientadas a la transformación, la comunicación efectiva y la gestión de equipos, mejorando así el efecto positivo de los líderes en la empresa.

6.3.1.5 Responsabilidades y Autoridad

La formulación del presente programa de bienestar se realiza en el marco del proyecto académico, mientras que su implementación, ejecución y seguimiento estará a cargo del proceso de Gestión del Talento Humano.

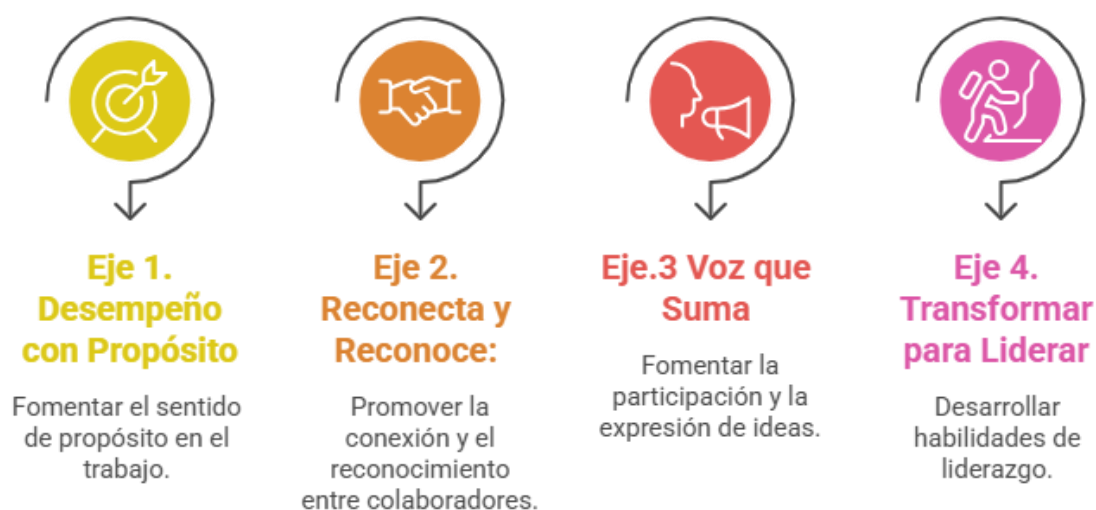
Serán responsables directos: Coordinación de Talento Humano - Analista de Talento Humano y SST.

6.3.1.6 Diseño del programa de bienestar

El programa de bienestar se organiza en torno a cuatro (4) ejes estratégicos que están directamente relacionados con los hallazgos del diagnóstico de la organización, Cada eje integra un conjunto de estrategias orientadas a fortalecer el bienestar laboral, mejorar el clima organizacional y potenciar el desarrollo del talento humano.

Figura 1

Modelo integrado del programa de bienestar laboral



Made with Napkin

6.3.1.6.1 Eje 1. Desempeño con Propósito

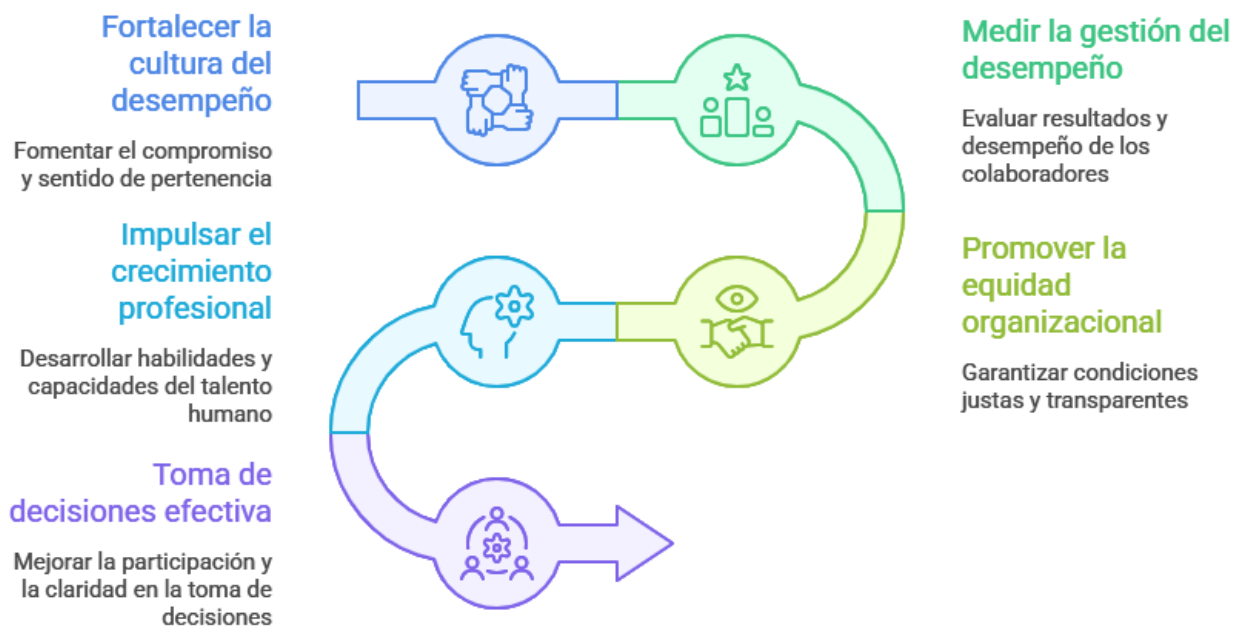
Objetivo: Fortalecer la gestión del desempeño como una herramienta estratégica que permita no solo medir resultados, sino impulsar el crecimiento profesional, la equidad organizacional y la toma de decisiones objetivas.

Justificación: De acuerdo con los resultados obtenidos en la medición de clima organizacional a través del instrumento IMCOC, la variable de control presenta una tendencia neutral, lo que evidencia debilidades en los procesos de seguimiento, evaluación del desempeño y retroalimentación. Esta situación limita la claridad en las funciones, la percepción de equidad y la posibilidad de reconocer objetivamente el rendimiento de los colaboradores.

En este sentido, el eje Desempeño con Propósito surge como una respuesta estratégica a esta necesidad, mediante la implementación de un sistema estructurado de evaluación del desempeño y el desarrollo de acciones orientadas al fortalecimiento de competencias. Este enfoque permite no solo mejorar los mecanismos de control organizacional, sino también contribuir al mejoramiento del clima laboral, al brindar mayor claridad, reconocimiento y oportunidades de crecimiento al personal.

Figura 2

Eje 1. Desempeño con propósito



Made with Napkin

1. Rediseño del sistema de evaluación de desempeño: Rediseñar el sistema de evaluación del desempeño de la organización, con una frecuencia cuatrimestral, fundamentado en cinco categorías de medición (cumplimiento de resultados, calidad y desempeño, organización del trabajo, trabajo en equipo y comunicación, compromiso y cultura organizacional), a través de una escala Likert de 1 a 5 y una herramienta en Excel con panel de control, que permita examinar y clasificar el rendimiento de los colaboradores, generando informes comparativos y planes de mejora individual, con el objetivo de fortalecer el control organizativo, optimizar la toma de decisiones y incrementar la percepción de equidad en un plazo de 12 meses. **Ver tabla número 15.**

Tabla 155
Reestructuración de la evaluación de desempeño

Descripción	¿Qué se va hacer?	Metodología	Herramienta	Finalidad	Recursos	Responsable	Indicadores
Se propone el rediseño del sistema actual de evaluación, estructurándolo como una herramienta objetiva, medible y alineada con los objetivos organizacionales, que permita fortalecer el control organizacional y el clima laboral.	Se evaluará a los colaboradores con base en criterios como resultados, calidad, organización, trabajo en equipo, comunicación y compromiso, asignando un puntaje a cada uno para determinar el nivel de desempeño en una ala	La evaluación se realizará mediante escala Likert de 1 a 5, calculando promedios por categoría, aplicando ponderación porcentual y obteniendo un resultado final que clasifica el desempeño en alto, bueno, medio o bajo.	Se implementará una herramienta en Excel con dashboard que permitirá consolidar, analizar y visualizar los resultados de manera automatizada.	Medir el rendimiento, fortalecer el control organizacional, facilitar la toma de decisiones, mejorar la percepción de equidad y promover una cultura de mejora continua.	Recursos Humanos: Colaboradores de la organización Recursos tecnológicos: Computador Plataforma de almacenamiento Microsoft Excel	Analista de Talento Humano y SST Líderes de Área	- Indicador general de desempeño: Nombre: Nivel de desempeño general de la empresa Mide el nivel de desempeño global de todos los colaboradores a partir del promedio de los resultados obtenidos. Formula: $\text{Promedio} = \frac{\sum \text{puntaje de todos los colaboradores}}{\text{número de colaboradores}}$ - Indicador de mejora (comparativo): Nombre: Variación del desempeño organizacional. Mide el cambio en el desempeño general de la empresa frente a la evaluación anterior. Formular: $\text{Promedio actual} - \text{Promedio anterior} / \text{Promedio anterior} * 100$. - Indicador de seguimiento: Nombre: Cumplimiento de compromisos de mejora. Mide el nivel de cumplimiento de los compromisos establecidos en la evaluación anterior por parte de los colaboradores. Fórmula: $\frac{\# \text{Compromisos cumplidos}}{\text{Total de compromisos}} * 100$

1. Ruta de crecimiento profesional: Desarrollar un programa de formación continua centrado en el fortalecimiento de competencias técnicas y habilidades interpersonales, fundamentado en los resultados de la evaluación del desempeño, mediante la identificación de vacíos de conocimiento por colaborador y por departamento, la elaboración de un plan anual de capacitación, la realización de talleres, formaciones internas y externas, así como espacios de aprendizaje colaborativo, con el objetivo de optimizar el desempeño individual y colectivo, cerrar brechas de conocimiento y fomentar el desarrollo integral del talento humano dentro de la organización. **Ver tabla número 16.**

Tabla 16*Ruta de Crecimiento Profesional*

Descripción	¿Qué se va hacer?	Metodología	Finalidad	Recursos	Responsable	Indicadores
Programa de formación continua orientado al fortalecimiento de competencias técnicas y habilidades blandas, alineado con los resultados de la evaluación de desempeño, con el fin de promover el desarrollo integral del talento humano y mejorar el desempeño organizacional.	Diseño de un plan anual de formación, ejecución de capacitaciones técnicas (herramientas digitales, diseño, marketing), desarrollo de habilidades blandas (comunicación, trabajo en equipo, gestión del tiempo), realización de talleres prácticos y espacios de aprendizaje	Las actividades de formación se desarrollarán mediante talleres, capacitaciones internas o externas y espacios prácticos, priorizando las necesidades identificadas en la evaluación de desempeño y alineándolas con los objetivos organizacionales.	Reducir brechas de conocimiento, fortalecer el desempeño individual y colectivo, preparar a los colaboradores para nuevos retos y promover el crecimiento profesional dentro de la organización.	Recursos Humanos: Colaboradores de la Organización. Capacitadores Externos. Recursos tecnológicos: Equipo de computo Proyector Presentaciones Herramientas ofimáticas	Analista de Talento Humano y SST.	- Indicador de participación Nombre: Nivel de participación en capacitaciones Mide el porcentaje de colaboradores que asisten a las capacitaciones programadas. Fórmula: $\text{Números de asistentes} / \text{Total de colaboradores convocados} * 100$ - Indicador de satisfacción: Nombre: Nivel de satisfacción de la capacitación Mide el grado de satisfacción de los colaboradores frente a las capacitaciones recibidas. Fórmula: $\text{Promedio de calificación obtenida} / 5 * 100$ - Indicador de aprendizaje: Nombre: Nivel de aprendizaje adquirido

colaborativo.	Mide el nivel de conocimiento adquirido por los colaboradores después de la capacitación. Fórmula: Resultado posterior–Resultado previo/ Resultado previo *100 - Indicador de aplicación: Nombre: Nivel de aplicación de lo aprendido Mide el grado en que los colaboradores aplican los conocimientos adquiridos en su trabajo. Fórmula: Número de colaboradores que aplican lo aprendido/total evaluados*100
---------------	---

6.3.1.6.2 Eje 2. Reconecta y Reconoce

Objetivo: Fortalecer el vínculo emocional entre el colaborador y la organización mediante estrategias de reconocimiento, bienestar y motivación, promoviendo el sentido de pertenencia, el compromiso y la cohesión laboral.

Justificación: Los resultados del diagnóstico de clima organizacional, medidos a través del instrumento IMCOC, evidencian niveles medios en variables como motivación y cooperación, lo que indica la necesidad de fortalecer el reconocimiento del desempeño, la interacción entre los colaboradores y la generación de espacios de bienestar dentro de la organización.

La ausencia de estrategias estructuradas de reconocimiento y de actividades orientadas al bienestar limita el fortalecimiento del sentido de pertenencia, la motivación y la cohesión del equipo de trabajo.

En este contexto, el eje Reconecta y Reconoce se plantea como una respuesta integral que busca intervenir estas variables mediante la implementación de acciones enfocadas en el reconocimiento del desempeño, la flexibilidad laboral, la integración y el salario emocional. Estas estrategias contribuyen a mejorar la experiencia del colaborador,

CLIMA ORGANIZACIONAL

fortalecer las relaciones interpersonales y generar un ambiente laboral más positivo, impactando directamente en el clima organizacional.

Figura 3

Eje 2. Reconecta y Reconoce



1. Cultura de Reconocimiento: Fortalecer el compromiso y el sentido de pertenencia a través de la implementación de iniciativas como el “Talento Destacado del Mes”, articulándose con el sistema de evaluación de desempeño, busca reconocer el buen desempeño de los colaboradores a través de reconocimientos públicos, beneficios laborales, difusión de logros mediante canales internos. Estas acciones se fundamentarán en los resultados de desempeño, la percepción de los líderes y las conductas organizacionales, con el objetivo de visibilizar las contribuciones de los colaboradores y fomentar una cultura organizacional más positiva. **Ver tabla número 17.**

CLIMA ORGANIZACIONAL

2.

Tabla 17
Cultura de Reconocimiento

Descripción	¿Qué se va hacer?	Metodología	Finalidad	Recursos	Responsable	Indicadores
Estrategia orientada a reconocer el desempeño y los aportes de los colaboradores, fortaleciendo la motivación y la cultura organizacional.	Implementación de la estrategia “ Talento Destacado del Mes ”, reconocimientos públicos, menciones especiales y difusión del reconocimiento a través de canales digitales internos (correo corporativo, grupos de comunicación), con el fin de dar mayor visibilidad a los logros de los colaboradores.	El reconocimiento se realizará con base en los resultados de la evaluación de desempeño, la percepción del líder inmediato y los comportamientos organizacionales (trabajo en equipo, compromiso y actitud). El proceso incluirá revisión de resultados, postulación, validación por Talento Humano y socialización del reconocimiento.	Incentivar el alto desempeño, visibilizar logros y fortalecer el sentido de pertenencia dentro de la organización.	Recursos Humanos: Colaboradores de la Organización Recursos Tecnológicos: Herramientas ofimáticas Canales de comunicación interna Recursos Económicos: Bonificaciones monetarias, Incentivos simbólicos (camiseta reconocida únicamente para el Talento Destacado del Mes)	Coordinadora de Talento Humano. Analista de Talento Humano y SST. Líderes de Área	- Indicador de satisfacción: Nombre: Nivel de satisfacción con el reconocimiento Mide el grado de satisfacción de los colaboradores frente a las estrategias de reconocimiento implementadas. Fórmula: Promedio de la encuesta de satisfacción/ escala(5) *100 - Indicador de cobertura: Nombre: Nivel de cobertura del reconocimiento Qué mide: Porcentaje de colaboradores reconocidos en cada periodo. Fórmula: (Colaboradores reconocidos / Total colaboradores) × 100 - Indicador de impacto Nombre: Impacto del reconocimiento en el desempeño Qué mide: Cambio en el desempeño de los colaboradores reconocidos frente a la evaluación anterior Fórmula: # de colaboradores que mejoraron desempeño/ Total de colaboradores reconocidos*100

2. Bienestar Flexible: Potenciar el bienestar y el equilibrio entre la vida personal y profesional de los colaboradores a través de la aplicación de estrategias como “Conecta desde Casa” y “Viernes para Ti”. Estas acciones consideran la modalidad de teletrabajo una vez a la semana y la designación de una jornada laboral reducida una vez al mes, dependiendo de la naturaleza de las funciones y el cumplimiento de obligaciones. Su implementación se llevará a cabo bajo la dirección de los líderes de área, asegurando la continuidad operativa y el uso adecuado de herramientas tecnológicas. De este modo, se pretende disminuir el estrés, mejorar la gestión del tiempo, fomentar la productividad y fortalecer la motivación y el compromiso de los colaboradores. **Ver tabla número 18.**

Tabla 18
Bienestar Flexible

Descripción	¿Qué se va hacer?	Metodología	Finalidad	Recursos	Responsable	Indicadores
Estrategia de flexibilidad laboral que permite a los colaboradores desarrollar sus funciones de manera remota una vez por semana, favoreciendo la autonomía, la concentración y el equilibrio entre la vida personal y laboral.	Implementación de la estrategia “ Conecta desde Casa ” una jornada de teletrabajo una vez por semana para los colaboradores, de acuerdo con la naturaleza de sus funciones y las necesidades del área.	La asignación del día de teletrabajo será coordinada por los líderes de área, garantizando la continuidad operativa y el cumplimiento de responsabilidades. El colaborador deberá contar con las herramientas tecnológicas necesarias y mantener comunicación constante con su equipo mediante plataformas digitales.	Mejorar el bienestar del colaborador, fortalecer el equilibrio entre la vida personal y laboral, reducir el estrés y aumentar la productividad.	Recursos Humanos: Colaboradores de la Organización. Recursos Tecnológicos: Portátil, Mouse, Padmouse, Base de portátil, Teclado	Coordinador de Talento Humano. Analista de Talento Humano y SST. Líderes de Área.	- Indicador de uso: Nombre: Nivel de aplicación del teletrabajo. Mide el porcentaje de colaboradores que hacen uso de la modalidad. Fórmula: (Colaboradores que utilizan teletrabajo / Total colaboradores) × 100 - Indicador de cumplimiento: Nombre: Cumplimiento de actividades en teletrabajo Mide el nivel de cumplimiento de tareas asignadas durante la jornada remota. Fórmula: (Tareas cumplidas / Tareas asignadas) × 100 - Indicador de satisfacción:

Nombre: Satisfacción con la modalidad de teletrabajo.

Mide la percepción de los colaboradores frente a esta estrategia.

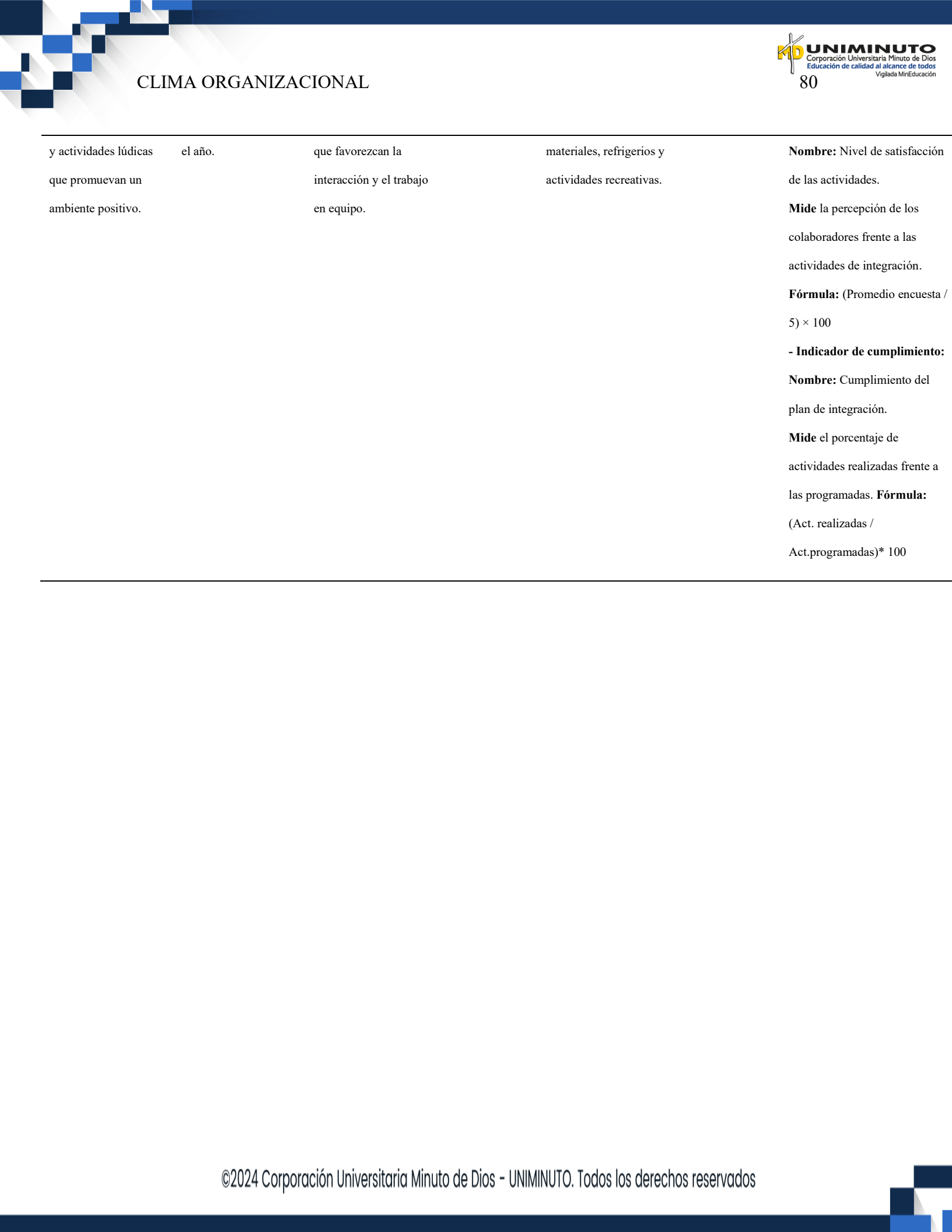
Fórmula: (Promedio encuesta / 5) × 100

Descripción	¿Qué se va hacer?	Metodología	Finalidad	Recursos	Responsable	Indicadores
Estrategia de bienestar orientada a brindar a los colaboradores una jornada laboral reducida una vez al mes, como incentivo al cumplimiento de sus responsabilidades y al adecuado manejo del tiempo durante la semana.	Implementación de la estrategia “ Viernes para Ti ” una jornada laboral reducida una vez al mes, permitiendo a los colaboradores finalizar su jornada de manera anticipada.	El beneficio se otorgará condicionado al cumplimiento de las responsabilidades laborales establecidas para la semana, promoviendo la organización del trabajo, la planificación y el cumplimiento de objetivos. La asignación se coordinará con los líderes de área para garantizar la continuidad operativa.	Promover el bienestar del colaborador , incentivar la productividad, fortalecer la motivación y generar espacios de descanso que impacten positivamente en el desempeño.	Recursos Humanos: Colaboradores de la Organización.	Coordinadora de Talento Humano. Analista de Talento Humano y SST. Líderes de Área.	- Indicador de Cumplimiento: Nombre: Cumplimiento de actividades semanales. Mide el nivel de cumplimiento de las tareas asignadas por parte de los colaboradores en cada área. Fórmula: (Tareas cumplidas / Tareas Asignadas) × 100 - Indicador de uso: Nombre: Nivel de aplicación del beneficio Mide el porcentaje de colaboradores que hacen uso de la jornada reducida Fórmula: (Colaboradores que usan el beneficio / Total colaboradores) × 100 - Indicador de satisfacción: Nombre: Satisfacción con la jornada reducida. Mide la percepción de los colaboradores frente al beneficio. Fórmula: (Promedio encuesta / 5) × 100

3. Cultura de Bienestar e Integración: Fortalecer los lazos interpersonales, la colaboración y el sentido de pertenencia entre los colaboradores a través de la realización de actividades integradoras como la conmemoración de cumpleaños y aniversarios, la creación de espacios para grupos de interés (gastronomía, danza, deporte, arte) y la organización de jornadas de integración organizativa. Estas iniciativas serán coordinadas por el departamento de Talento Humano y se llevarán a cabo de forma regular, fomentando la participación voluntaria en ambientes dinámicos que favorezcan la interacción y el trabajo colaborativo. Con esto se pretende mejorar la comunicación, aumentar la cooperación y crear un ambiente laboral positivo dentro de la organización. **Ver tabla número 19.**

Tabla 19
Cultura de Bienestar e Integración

Descripción	¿Qué se va hacer?	Metodología	Finalidad	Recursos	Responsable	Indicadores
Estrategia orientada a fortalecer las relaciones interpersonales, la cooperación y el sentido de pertenencia entre los colaboradores, mediante la implementación de espacios de integración	Celebración de cumpleaños y aniversarios de manera cuatrimestral, desarrollo de actividades por grupos de interés (cocina, baile, deporte, arte) y realización de jornadas de integración programadas durante	Las actividades serán organizadas por el área de Talento Humano y programadas de manera periódica, promoviendo la participación voluntaria del personal. Se desarrollarán en espacios dinámicos	Fortalecer el trabajo en equipo, mejorar la comunicación, incrementar la cooperación y promover un ambiente laboral positivo.	Recursos Humanos: Colaboradores de la Organización. Recursos físicos: Espacios adecuados para el desarrollo de las actividades. Recursos económicos: Presupuesto para la logística de las actividades, decoración,	Coordinadora de Talento Humano. Analista de Talento Humano y SST.	- Indicador de participación: Nombre: Nivel de participación en actividades de integración. Mide el porcentaje de colaboradores que participan en las actividades programadas Fórmula: (Número de participantes / Total de colaboradores) × 100 - Indicador de satisfacción:



y actividades lúdicas que promuevan un ambiente positivo.	el año.	que favorezcan la interacción y el trabajo en equipo.	materiales, refrigerios y actividades recreativas.	Nombre: Nivel de satisfacción de las actividades. Mide la percepción de los colaboradores frente a las actividades de integración. Fórmula: $(\text{Promedio encuesta} / 5) \times 100$ - Indicador de cumplimiento: Nombre: Cumplimiento del plan de integración. Mide el porcentaje de actividades realizadas frente a las programadas. Fórmula: $(\text{Act. realizadas} / \text{Act. programadas}) * 100$
---	---------	---	---	--

4. Alianzas de Bienestar: Potenciar el salario emocional y la calidad de vida de los trabajadores a través de la gestión de colaboraciones con entidades externas, tales como gimnasios, restaurantes, servicios de bienestar y cajas de compensación, que permitan proporcionar beneficios adicionales. Estas iniciativas se llevarán a cabo mediante la identificación de socios estratégicos, la negociación y formalización de acuerdos, así como su divulgación a través de canales internos, asegurando el acceso y conocimiento por parte de los empleados. Con esto, se pretende aumentar la motivación, mejorar el bienestar integral y fortalecer el sentido de pertenencia dentro de la organización. **Ver tabla número 20.**

Tabla 20
Alianzas de Bienestar

Descripción	¿Qué se va hacer?	Metodología	Finalidad	Recursos	Responsable	Indicadores
Estrategia orientada a generar beneficios adicionales para los colaboradores mediante la gestión de convenios con entidades externas, fortaleciendo el salario emocional y la calidad de vida.	Gestión de alianzas con gimnasios, restaurantes, servicios de bienestar, actividades recreativas y convenios con entidades como cajas de compensación u otras organizaciones que ofrezcan beneficios para los colaboradores.	Identificación de aliados estratégicos, negociación de beneficios, formalización de convenios y socialización a través de canales internos, garantizando el acceso y conocimiento por parte de los colaboradores.	Incrementar el salario emocional, mejorar la calidad de vida del colaborador y fortalecer la motivación y el sentido de pertenencia.	Recursos Humanos: Colaboradores de la Organización. Recursos económicos: Presupuesto mínimo para la gestión administrativa de los convenios.	Analista de Talento Humano y SST.	- Indicador de uso: Nombre: Nivel de uso de los convenios. Mide el porcentaje de colaboradores que hacen uso de los beneficios ofrecidos Fórmula: (Colaboradores que utilizan convenios / Total colaboradores) × 100 - Indicador de satisfacción: Nombre: Satisfacción con los beneficios. Mide la percepción de los colaboradores frente a los convenios y beneficios Fórmula: (Promedio encuesta / 5) × 100

6.3.1.6.3 Eje 3.Voz que Suma

Objetivo: Fomentar el involucramiento activo de los miembros en el proceso de decisión y en el avance constante de la empresa, creando oportunidades para la escucha, el intercambio de pensamientos y la colaboración conjunta.

Justificación: Los hallazgos del análisis del clima laboral, evaluados mediante el instrumento IMCOC, muestran una inclinación neutral en la variable relacionada con la toma de decisiones, lo que sugiere que los empleados no sienten que estén involucrados activamente en los procedimientos organizacionales.

Este fenómeno puede conducir a una falta de motivación, escasa apropiación de los procedimientos y un limitado desarrollo de ideas innovadoras dentro de la entidad.

En este marco, el eje Voz que Suma se propone como una táctica destinada a potenciar la participación, la comunicación y la construcción conjunta, a través de la creación de espacios estructurados para la generación de ideas y la retroalimentación. Esto no solo facilitará una mejor toma de decisiones, sino que también contribuirá a incrementar el compromiso y el sentido de pertenencia de los empleados.

Figura 4*Eje 3. Voz que Suma*

Nota. Elaboración propia con apoyo de herramienta de inteligencia artificial (Napkin)

1. Participación y Cocreación: Fomentar la contribución activa de los empleados a través de la creación de espacios como sesiones de lluvia de ideas, mesas de co-creación y espacios de retroalimentación, donde puedan dejar sus ideas, sugerir soluciones y ayudar a optimizar los procesos organizacionales. Estas actividades se llevarán a cabo de forma regular, impulsando la producción de ideas sin restricciones iniciales y su posterior evaluación, organización y priorización, bajo la moderación de líderes de sección o Talento Humano, asegurando una participación equitativa. Con esto, se busca mejorar la toma de decisiones, fomentar la innovación y consolidar el sentido de pertenencia dentro de la organización. **Ver tabla número 21**

Tabla 21
Participación y Cocreación

Descripción	¿Qué se va hacer?	Metodología	Finalidad	Recursos	Responsable	Indicadores
Estrategia orientada a generar espacios de participación, donde los colaboradores puedan aportar ideas, proponer soluciones y participar en la mejora de los procesos organizacionales.	Implementación de espacios de brainstorming, mesas de cocreación y sesiones de retroalimentación, donde los colaboradores puedan proponer ideas, identificar problemáticas y participar en la construcción de soluciones.	Se desarrollarán espacios periódicos de participación grupal, donde se promueva la generación de ideas (brainstorming) sin restricciones iniciales, seguido de mesas de cocreación en las que se analicen, estructuren y prioricen las propuestas. Estos espacios serán moderados por líderes de área o Talento Humano, garantizando la participación equitativa de los colaboradores.	Fomentar la participación, mejorar la toma de decisiones, promover la innovación y fortalecer el sentido de pertenencia del colaborador dentro de la organización.	Recursos Humanos: Colaboradores de la Organización. Recursos tecnológicos: Herramientas digitales(meet) Formularios digitales	Analista de Talento Humano y SST. Líderes de Área.	- Indicador de participación: Nombre: Nivel de participación en espacios de cocreación Mide el porcentaje de colaboradores que participan en los espacios de generación de ideas Fórmula: $(\text{Número de participantes} / \text{Total de colaboradores}) \times 100$ - Indicador de generación de ideas: Nombre: Número de ideas generadas Mide la cantidad de ideas propuestas por los colaboradores en los espacios de participación Fórmula: Número total de ideas registradas en el periodo. - Indicador de satisfacción: Nombre: Satisfacción con los espacios de participación Mide la percepción de los colaboradores frente a los espacios de cocreación Fórmula: $(\text{Promedio encuesta} / 5) \times 100$

6.3.1.6.4. Eje 4. Transformar para Liderar

Figura 5

Eje 4. Transformar para Liderar



Made with Napkin

Objetivo: Potenciar las habilidades de liderazgo en la entidad, fomentando un enfoque transformador que capacite a los líderes para impactar positivamente a sus equipos, optimizar el rendimiento y favorecer el desarrollo del clima organizacional.

Justificación:

Según los hallazgos del análisis del clima laboral (IMCOC), la dimensión de liderazgo muestra una valoración favorable; no obstante, se detectan áreas de mejora en temas vinculados a la comunicación, la retroalimentación y la gestión de equipos.

El liderazgo se erige como un componente fundamental que impacta de manera directa en la motivación, el rendimiento y el bienestar de los empleados, por lo que su fortalecimiento es esencial para el progreso organizacional.

En este contexto, el pilar Transformar para Liderar se establece como una táctica enfocada en desarrollar las competencias de los líderes, favoreciendo un enfoque de liderazgo transformacional que no solo guíe, sino que también inspire, motive y fomente el talento humano, ocasionando un efecto positivo en el clima laboral.

1. Desarrollo de Liderazgo: Fortalecer las habilidades de liderazgo, mediante la implementación de programas de capacitación centrados en el liderazgo transformador, la comunicación eficiente, la dirección de grupos y la retroalimentación constructiva. Estas iniciativas se llevarán a cabo a través de entrenamientos, talleres y actividades prácticas que permitan a los líderes obtener herramientas para la adecuada supervisión de sus equipos y poner en práctica lo aprendido en su entorno profesional. Con esto, se pretende optimizar el proceso de toma de decisiones, mejorar la gestión del talento humano y fomentar un liderazgo más inclusivo y orientado al desarrollo de la organización. **Ver tabla número 22.**

Tabla 22
Desarrollo de Liderazgo

Descripción	¿Qué se va hacer?	Metodología	Finalidad	Recursos	Responsable	Indicadores
Estrategia enfocada en potenciar las competencias de liderazgo a través de programas de capacitación y crecimiento dirigidos hacia la gestión de grupos y el liderazgo transformador.	Desarrollo de entrenamientos y seminarios en liderazgo transformador, comunicación eficiente, gestión de equipos, retroalimentación y mejora de competencias de gestión.	Se crearán ambientes de capacitación a través de seminarios, entrenamientos y actividades prácticas que faciliten a los líderes obtener recursos para la administración de sus equipos. Se fomentará el aprendizaje práctico, donde los líderes puedan trasladar lo aprendido a su entorno profesional.	Fomentar la participación, mejorar la toma de decisiones, promover la innovación y fortalecer el sentido de pertenencia del colaborador dentro de la organización.	Recursos humanos: Colaboradores de la Organización y capacitadores internos o externos Recursos tecnológicos: equipos de cómputo, plataformas virtuales (Teams o Meet), PowerPoint, Excel y repositorios digitales Recursos económicos: presupuesto para capacitaciones, cursos especializados y material de formación Recursos físicos: espacios adecuados para la realización de seminarios, entrenamientos y actividades prácticas.	Analista de Talento Humano y SST.	- Indicador de aprendizaje: Nombre: Nivel de aprendizaje adquirido. Mide el nivel de conocimiento adquirido por los líderes después de la capacitación Fórmula: Mediante una evaluación aplicada al finalizar la capacitación. - Indicador de aplicación: Nombre: Aplicación de competencias de liderazgo. Mide el grado en que los líderes aplican lo aprendido en la gestión de sus equipos Fórmula: Evaluación del desempeño o percepción del equipo (mejora, se mantiene o disminuye).

6.3.1.7. Cronograma

El cronograma que se presenta a continuación detalla la planificación anual de las actividades del programa de bienestar, clasificadas por eje estratégico, con el propósito de asegurar su correcta realización, monitoreo y alineación con los procesos de evaluación y crecimiento organizacional.

Tabla 23
Cronograma

Mes	Actividad	Eje	Responsable	Modalidad
Febrero 2027	Socialización del programa de bienestar	General	Talento Humano	Presencial
Febrero 2027	Evaluación de desempeño	Desempeño con propósito	Líderes / Talento Humano	Presencial
Febrero 2027	Sesiones de retroalimentación individual	Desempeño con propósito	Líderes / Talento Humano	Presencial
Marzo 2027	Talento destacado del mes (basado en evaluación)	Reconecta y reconoce	Talento Humano	Presencial
Marzo 2027	Inicio de la ruta de desarrollo y formación	Desempeño con propósito	Líderes / Talento Humano	Presencial
Marzo 2027	Sesión de desarrollo de liderazgo	Transformar para liderar	Talento Humano	Presencial
Abril 2027	Sesión de brainstorming	Voz que suma	Líderes / Talento Humano	Presencial
Abril 2027	Celebración de cumpleaños y aniversarios	Reconecta y reconoce	Talento Humano	Presencial
Mayo 2027	Actividad de integración (grupo de interés)	Reconecta y reconoce	Talento Humano	Presencial
Junio 2027	Evaluación de desempeño	Desempeño con propósito	Líderes / Talento Humano	Presencial
Junio 2027	Sesiones de retroalimentación individual	Desempeño con propósito	Líderes / Talento Humano	Presencial
Junio 2027	Sesión de desarrollo de liderazgo	Transformar para liderar	Talento Humano	Presencial
Julio 2027	Talento destacado del mes (basado en evaluación)	Reconecta y reconoce	Líderes / Talento Humano	Presencial
Julio 2027	Actividad de integración (grupo de interés)	Reconecta y reconoce	Talento Humano	Presencial
Julio 2027	Continuidad de la ruta de desarrollo	Desempeño con propósito	Líderes / Talento Humano	Presencial

Agosto 2027	Celebración de cumpleaños y aniversarios	Reconecta y reconoce	Talento Humano	Presencial
Agosto 2027	Mesa de cocreación	Voz que suma	Talento Humano	Presencial
Septiembre 2027	Sesión de desarrollo de liderazgo	Transformar para liderar	Talento Humano	Presencial
Octubre 2027	Actividad de integración (deporte / arte)	Reconecta y reconoce	Talento Humano	Presencial
Noviembre 2027	Evaluación de desempeño	Desempeño con propósito	Líderes / Talento Humano	Presencial
Noviembre 2027	Sesiones de retroalimentación individual	Desempeño con propósito	Líderes / Talento Humano	Presencial
Noviembre 2027	Sesión de brainstorming	Voz que suma	Líderes / Talento Humano	Presencial
Noviembre 2027	Mesa de cocreación	Voz que suma	Talento Humano	Presencial
Diciembre 2027	Talento destacado del mes (basado en evaluación)	Reconecta y reconoce	Talento Humano	Presencial
Diciembre 2027	Cierre de la ruta de desarrollo y formación	Desempeño con propósito	Líderes / Talento Humano	Presencial
Diciembre 2027	Celebración de cumpleaños y aniversarios	Reconecta y reconoce	Talento Humano	Presencial
Diciembre 2027	Jornada de integración y cierre del programa	Reconecta y reconoce	Talento Humano	Presencial
Diciembre 2027	Aplicación de encuesta de clima organizacional y cierre del programa.	Seguimiento y evaluación	Talento Humano	Presencial

6.3.1.8. Seguimiento y evaluación

Para asegurar la correcta ejecución del programa de bienestar, se implementan métodos de monitoreo y valoración que posibilitan cuantificar su desarrollo, efecto y grado de aprobación por parte de los empleados. Este procedimiento promueve la toma de decisiones, la detección de áreas de mejora y la sostenibilidad del programa a lo largo del tiempo.

- **Indicador de cumplimiento del programa**

Nombre del indicador: Cumplimiento del programa de bienestar.

Definición: Evalúa el nivel de realización de las actividades programadas en el plan de bienestar.

Objetivo: Analizar el grado de cumplimiento de las acciones establecidas en el programa.

Fórmula: $\text{Número de actividades ejecutadas} / \text{Número de actividades programadas} \times 100$

Meta: $\geq 90\%$

Frecuencia: Mensual

Responsable: Talento Humano

Tipo: Eficacia

- **Indicador de participación (Cobertura)**

Nombre del indicador: Nivel de participación de los colaboradores

Definición: Evalúa el porcentaje de colaboradores que se involucran en las actividades del programa.

Objetivo: Medir el alcance y la cobertura del programa de bienestar.

Fórmula: $\text{Número de colaboradores participantes} / \text{Número de colaboradores invitados} \times 100$

Meta: $\geq 80\%$

Frecuencia: Mensual

Responsable: Talento Humano

Tipo: Eficacia

- **Indicador de satisfacción**

Nombre del indicador: Satisfacción de las actividades

Definición: Evalúa el nivel de contento de los colaboradores respecto a las actividades realizadas.

Objetivo: Analizar la percepción y aceptación del programa de bienestar.

Fórmula: Número de colaboradores satisfechos / Número total de participantes $\times$ 100

Meta: $\geq 85\%$

Frecuencia: Trimestral

Fuente: Formato de evaluación de actividades

Responsable: Talento Humano

- **Indicador de clima organizacional**

Nombre del indicador: Mejora del clima organizacional

Definición: Mide el cambio en la percepción del clima laboral de los colaboradores.

Objetivo: Evaluar el impacto del programa de bienestar en la atmósfera organizacional.

Medición: Comparación de los resultados de la encuesta de clima organizacional aplicada al cierre del periodo frente al diagnóstico inicial.

Meta: Mejorar las variables negativas identificados en al menos un 10%

Frecuencia: Anual

Responsable: Talento Humano

Tipo: Efectividad / Calidad

- **Indicador de ejecución presupuestal**

Nombre del indicador: Ejecución del presupuesto del programa

Definición: Mide el nivel de utilización del presupuesto asignado al programa de bienestar.

Objetivo: Supervisar la inversión y asegurar el uso eficiente de los recursos.

Fórmula: Presupuesto ejecutado / Presupuesto asignado $\times$ 100

Meta: 90% – 100%

Frecuencia: Trimestral

Responsable: Talento Humano

Tipo: Eficiencia

6.3.1.9. Riesgos del programa

El programa de bienestar puede encontrarse con diferentes amenazas que podrían influir en su correcta implementación y en el alcance de sus propósitos. Por ello, se reconocen eventuales circunstancias que pueden afectar su progreso, así como estrategias dirigidas a su reducción, con el objetivo de asegurar la eficacia del programa.

Tabla 24

Riesgos del programa

Riesgo	Descripción	Impacto	Acción de mitigación
Baja participación de los colaboradores	Poca asistencia a las actividades organizadas	Disminución del impacto del programa	Crear actividades acordes a los intereses de los colaboradores y fomentar una comunicación efectiva.
Falta de compromiso de los líderes	Insuficiente apoyo en la implementación del programa	Dificultad en la ejecución y seguimiento	Incluir a los líderes desde la fase de planificación y concienciarlos sobre la relevancia del programa.



Restricciones presupuestarias	Limitación de recursos para llevar a cabo actividades	Reducción en la extensión del programa	Enfocar en actividades clave y establecer colaboraciones externas
Carga laboral excesiva de los colaboradores	Falta de tiempo para participar en las actividades	Baja asistencia y desmotivación	Organizar actividades en horarios convenientes y fomentar el equilibrio laboral
Baja percepción de valor del programa	Los colaboradores no ven utilidad en las actividades	Desinterés y escasa participación	Revisar constantemente las actividades y adaptar según las necesidades detectadas
Dificultades en la medición de resultados	Falta de información o datos incompletos	Limitación en el seguimiento del programa	Implementar formatos de evaluación y garantizar la recolección de información

7. Conclusiones

El desarrollo del diagnóstico del clima organizacional revela que, en general, la empresa presenta condiciones favorables en su ambiente laboral, lo que se traduce en una percepción positiva entre los colaboradores. Esto se alinea con lo mencionado en la revisión literaria, donde se indica que un ambiente organizacional positivo tiene un impacto directo en aspectos como la motivación, la satisfacción y el desempeño. En este sentido, los hallazgos corroboran que el clima organizacional juega un papel vital en la dinámica interna de la entidad.

Ante el primer objetivo específico, se concluye que la aplicación del instrumento IMCOC fue apropiada para llevar a cabo el diagnóstico, al facilitar la recolección de manera ordenada de las percepciones de los empleados sobre diferentes aspectos del ambiente laboral. Esto coincide con lo señalado por varios autores, quienes destacan la relevancia de utilizar herramientas estructuradas que permitan obtener información veraz para la toma de decisiones en gestión del talento humano.



Respecto al segundo objetivo, el análisis de los resultados indica que, aunque existen diversas fortalezas en dimensiones como el liderazgo, las relaciones interpersonales y la claridad de objetivos, también se identifican algunos elementos que requieren atención. En especial, se destacan oportunidades de mejora en áreas como la participación en la toma de decisiones, el reconocimiento, el control y ciertas dinámicas de integración. Esto es coherente con investigaciones anteriores que enfatizan estos factores como determinantes en la percepción del bienestar laboral.

En relación al tercer objetivo, se puede afirmar que el programa de bienestar laboral diseñado responde de manera directa a las necesidades identificadas en el diagnóstico. Esto demuestra que el proceso investigativo no solo permite comprender la situación actual de la organización, sino también proponer acciones concretas y alineadas con su realidad, lo que otorga un valor práctico significativo al proyecto.

Con respecto al desarrollo metodológico, se considera que los objetivos se alcanzaron de manera satisfactoria. Sin embargo, es importante reconocer algunas limitaciones, como el tipo de muestreo utilizado y el hecho de que la información se recolectó en un solo momento, lo que puede influir en las percepciones de los participantes. A pesar de ello, la metodología aplicada fue adecuada para lograr un análisis claro del contexto organizacional.

Este proyecto contribuye de manera significativa a la comprensión del clima organizacional en la empresa estudiada y proporciona una base sólida para la implementación de estrategias enfocadas en el bienestar laboral, contribuyendo así al fortalecimiento de la gestión del talento humano.

8. Recomendaciones

Para investigaciones futuras, se recomienda extender la muestra o incorporar diversas organizaciones del mismo sector, con el propósito de obtener una visión más amplia y comparativa que enriquezca los resultados.

Se sugiere añadir nuevas variables en investigaciones futuras, como el estrés laboral, la carga de trabajo o el balance entre la vida personal y profesional, ya que estos factores pueden influir significativamente en el bienestar de los colaboradores.

Además, sería beneficioso complementar el enfoque cuantitativo con métodos cualitativos como entrevistas o grupos focales, que permitan profundizar en las opiniones y experiencias de los colaboradores, ofreciendo un análisis más exhaustivo.

Finalmente, se aconseja aplicar este tipo de estudios en otros contextos organizacionales, lo que facilitaría la validación de los resultados y la adaptación del programa de bienestar a diferentes realidades empresariales.

Referencias bibliográficas

Zapata Terán, M. E., & Tovar Molina, D. A. (2024). Relación entre el clima organizacional y la productividad laboral en empresas comercializadoras de productos veterinarios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(2).

https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-03982024000202051

Marbelis de La Cruz PÉREZ SAAVEDRA y Jesús Enrique CRUZ. (2025). Impactos del clima organizacional en la productividad laboral. *Revista Gestión y Gerencia*. Vol 19 (2). 26-42. <https://revistas.uclave.org/index.php/gyg>

Hernández Rincón, S. P., Aguilar Bustamante, M. C. y Peña-Sarmiento, M. R. (2022). Aportes de la psicología positiva a la creación y soporte de organizaciones saludables: revisión de alcance. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 250-260
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4967>

Bravo-Díaz, Ángela María; González-Murillo, Gustavo Adolfo; Duque-Ceballos, Jose Luis. Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. En: *Entramado*, enero - junio, 2018, vol. 14, no. 1, p. 12-31.
<http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27127>

Méndez Álvarez, C. E. (s.f.). *Instrumento IMCOC* [Documento]. Scribd.
<https://es.scribd.com/document/421888686/instrumento-IMCOC-1>

Méndez Álvarez, C. E. (2004). *Clima organizacional: Conceptos y medición* [Libro].

Google Books.

<https://books.google.com.gt/books?id=qipFxpVbK1AC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Ramírez, C. H. (2019). *Clima organizacional y su relación con la productividad en empresas colombianas* [Tesis de pregrado, UNAD]. Repositorio UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/58507/chramirezrb.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gutiérrez, M., & Pérez, J. (2015). Evaluación del clima organizacional en empresas de servicios. *Revista REDALYC*, 2250, 1-14.

<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Castaño, L. (2010). *Clima organizacional y su impacto en la gestión del talento humano* [Monografía, UNAD]. Repositorio UNAD.

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

Vizcaíno Zúñiga, P. I., Cedeño Cedeño, R. J., & Maldonado Palacios, I. A. (2023).

Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

Fiallo Moncayo, D., Alvarado Andino, P., & Soto Medina, L. S. (2020). El clima organizacional dentro de una empresa. Dialnet.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9163376>

Sánchez Castro, E. (2021). *Definición de clima organizacional* (LEC RRHH 0004 2021).

Universidad de San Marcos, Repositorio Institucional.

<https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/11506/1650/LEC%20RRHH%200004%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Organización Mundial de la Salud. (2010). *Entornos laborales saludables: Fundamentos y modelo de la OMS*.

https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44466/9789243500249_spa.pdf

Lewin, K. (1951). La teoría de campo en la ciencia social.

<https://revistas.uned.es/index.php/comunitania/article/view/32364/27297>

Harvard University. (s.f.). *Hugo Münsterberg*. Department of Psychology.

<https://psychology.fas.harvard.edu/people/hugo-m%C3%BCnsterberg>

Asociación para el Progreso de la Dirección (APD). (s.f.). *El experimento de Hawthorne y su impacto en la productividad*.

<https://www.apd.es/experimento-hawthorne/>

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2),

271–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8.ª ed.). McGraw-Hill.

<https://remineo.org/repositorio/libros/aomal/tomo1/Docs/INTERVENCION/HTML/files/assets/basic-html/page416.html>

Rocamora Bernal, C. (2016). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral* [Trabajo de grado, Universidad Miguel Hernández]. Repositorio Institucional UMH.

<https://dspace.umh.es/bitstream/11000/28355/1/TFG%20Rocamora%20Bernal%20Cristina.pdf>

Psicología y Mente. (s.f.). *Kurt Lewin y la teoría del campo*.

<https://psicologiaymente.com/social/kurt-lewin-teoria-del-campo>

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266>

Harvard University, Department of Psychology. (s.f.). *Hugo Münsterberg*.

[https://psychology.fas.harvard.edu/people/hugom%C3%BCnsterberg#:~:text=ej.%2C%20la%20atenci%C3%B3n%20y%20la,su%20influencia%20perdur%C3%B3%20mucho%20m%C3%A1s.&text=M%C3%BCnsterberg%2C%20H%20\(1908\)..Appleton%20%20Co.](https://psychology.fas.harvard.edu/people/hugom%C3%BCnsterberg#:~:text=ej.%2C%20la%20atenci%C3%B3n%20y%20la,su%20influencia%20perdur%C3%B3%20mucho%20m%C3%A1s.&text=M%C3%BCnsterberg%2C%20H%20(1908)..Appleton%20%20Co.)

EBSCO Research Starters. (s.f.). *Hawthorne studies examine human productivity*.

<https://www.ebsco.com/research-starters/economics/hawthorne-studies-examine-human-productivity>

Psicología y Mente. (s.f.). *Pirámide de Maslow: La jerarquía de las necesidades humanas.*

<https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow#:~:text=Tipos%20de%20necesidades%20seg%C3%BAAn%20Abraham,evitar%20consecuencias%20o%20sentimientos%20displacenteros.>

Psicología y Mente. (s.f.). *Modelo jerárquico ERC de Alderfer.*

<https://psicologiaymente.com/psicologia/modelo-jerarquico-erc-alderfer#:~:text=Esta%20propuesta%20fue%20planteada%20por,un%20grado%20de%20prioridad%20variable.>

Simply Psychology. (s.f.). *Herzberg's two-factor theory.*

<https://www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.html#:~:text=Denunciar%20anuncio-,Conclusiones%20clave,%2C%20reconocimiento%2C%20responsabilidad%20y%20crecimiento.>

Scribd. (s.f.). *Teoría de las necesidades de McClelland.*

<https://es.scribd.com/document/487545805/TEORIA-DE-LAS-NECESIDADES-DE-MCCLELLAND-docx#:~:text=Necesidades%20de%20Mcclelland-,La%20teor%C3%ADa%20de%20las%20necesidades%20de%20McClelland%20propone%20que%20las,en%20el%20lugar%20de%20trabajo.>

Positive Psychology. (s.f.). *Expectancy theory (Vroom).*

<https://positivepsychology.com/expectancy-theory/>

Psicología y Mente. (s.f.). *Teoría de la equidad*. <https://psicologiaymente.com/social/teoria-de-equidad>

Psicología y Mente. (s.f.). *Teoría del reforzamiento de Skinner*.
<https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-reforzamiento-skinner>

Busot, I. (s.f.). Teoría de la auto-eficacia (A. Bandura): Un basamento para el proceso instruccional. *Encuentro Educativo*, 4(1).
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/encuentro/article/view/1090>

PUCESA. (2019). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.).
https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2_Comportamiento_Organizacional_13_edicion.pdf

Scribd. (s.f.). *Garlie Forehand y Von Haller Gilmer*.
<https://es.scribd.com/presentation/470935474/Garlie-Forehand-y-Von-Haller-Gilmer>

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2006). *Ley 1010 de 2006*.
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

Congreso de la República de Colombia. (1950). *Código Sustantivo del Trabajo*.
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html

Congreso de la República de Colombia. (2021). *Ley 2101 de 2021*.
[https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=166506#:~:text=Implementaci%C3%B3n%20Gradual,42\)%20horas%20a%20la%20semana.](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=166506#:~:text=Implementaci%C3%B3n%20Gradual,42)%20horas%20a%20la%20semana.)

Ministerio de la Protección Social. (2008). *Resolución 2646 de 2008*.

<https://www.apccolombia.gov.co/normativa/resolucion-no-2646-de-2008-del-ministerio-de-la-proteccion-social#:~:text=La%20resoluci%C3%B3n%202646%20de%202008%20del%20Ministerio,las%20patolog%C3%ADas%20causadas%20por%20el%20estr%C3%A9s%20ocupacional>.

Congreso de la República de Colombia. (2012). *Ley 1562 de 2012*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18843>

Hernández Rincón, S. P., Aguilar Bustamante, M. C. y Peña-Sarmiento, M. R. (2022).

Aportes de la psicología positiva a la creación y soporte de organizaciones saludables: revisión de alcance. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 250-260

<https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4967>

García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004

Fiallo Moncayo, D., Alvarado Andino, P., & Soto Medina, L. S. (2021). El clima organizacional dentro de una empresa. *Revista Científica Arbitrada Koinonía*, 6(1).

<https://doi.org/10.35381/r.k.v6i1.1217>

Canales-Farah, M., López-Gómez, E., & Napán-Yactayo, A. (2023). Clima organizacional y desempeño laboral en el contexto empresarial. *Industrial Data*, 26(2).

<https://doi.org/10.15381/idata.v26i2.25407>

Méndez Hernández, J. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa comercial. *Revista del Grupo de Investigación en Empresas y Gerencia (CIEG)*.

<https://revista.grupocieg.org/wp-content/uploads/2023/10/Ed.6433-50-Mendez.pdf>

Moreno, J., & Rodríguez, L. (2020). *Diagnóstico del clima organizacional en una empresa del sector servicios en Colombia* [Trabajo de grado, Universidad del Rosario].

Repositorio Institucional Universidad del Rosario.

<https://repository.urosario.edu.co/items/8ccd1265-5d07-421f-bc4a-4c0f6582ce1a>

García, M. A., & López, D. F. (2021). *Análisis del clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en una empresa colombiana* [Trabajo de grado, Universidad Externado de Colombia].

<https://bdigital.ueexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/c0968c0d-8903-4c6a-89e3-654ce8531416/content>

López, A. (2022). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en una organización colombiana* [Trabajo de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/72753/1/alopezi.pdf>

Castro, P., & Méndez, J. (2021). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa colombiana* [Trabajo de grado, Universidad de América]. Repositorio

Institucional.

<https://repository.uamerica.edu.co/server/api/core/bitstreams/a7680ba1-2b75-4ec6-8de9-3b17335d7f57/content>

Galvis Rojas, Y. P. (2023). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en colaboradores de empresas del sector confecciones en Bucaramanga y su área metropolitana* [Tesis de maestría, Universidad Santo Tomás].

<http://hdl.handle.net/11634/53494>

Mora Jaramillo, S. M., & Sarmiento Ramírez, L. M. (2020). *Evaluación del clima laboral de una empresa del sector de vigilancia de Bucaramanga* [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia].

<https://hdl.handle.net/20.500.12494/28506>

Gobernación de Norte de Santander. (2022). *Diagnóstico: evaluación del clima organizacional y laboral* [Informe técnico].

<https://administrador.nortedesantander.gov.co/wp-content/uploads/2023/01/DIAGNOSTICO-CLIMA-ORGANIZACIONAL-Y-LABORAL.pdf>

Congreso de la República de Colombia. (2013). *Ley 1616 de 2013: Por medio de la cual se expide la Ley de Salud Mental y se dictan otras disposiciones.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=51292>

Congreso de la República de Colombia. (2012). *Ley 1562 de 2012*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48365>

Ministerio del Trabajo. (2015). *Decreto 1072 de 2015*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>

Ministerio del Trabajo. (2019). Resolución 0312 de 2019.

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+0312-2019-+Estandares+minimos+del+Sistema+de+la+Seguridad+y+Salud.pdf>

Comfama. (s.f.). *Qué es un plan de bienestar laboral y cómo crearlo*.

<https://www.comfama.com/empresas/programas-y-servicios/salud-y-bienestar-en-el-trabajo/plan-de-bienestar-laboral/>

APD. (s.f.). *Programas de bienestar laboral: beneficios y ejemplos*.

<https://www.apd.es/programas-bienestar-laboral-beneficios-ejemplos/>

Maven Clinic. (s.f.). *Métricas del programa de bienestar de los empleados: indicadores clave y cómo medirlos*.

<https://www.mavenclinic.com/es/post/employee-wellness-program-metrics>

Nailted. (s.f.). *Qué es el plan de bienestar laboral: ejemplos de tipos de planes*.

<https://nailted.com/blog/es/que-es-el-plan-de-bienestar-laboral/>

HolaDR. (2025). *¿Cómo se mide el impacto de un programa de bienestar?*

<https://holadr.com.co/como-se-mide-el-impacto-de-un-programa-de-bienestar/>

Apéndice

Apéndice B. Instrumento de encuesta de clima organizacional basado en el modelo IMCOC.

Bravo-Díaz, et al.

Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos

Anexo

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL JULIO 2017

A continuación encontrará 45 preguntas relacionadas con situaciones, comportamientos, actitudes y demás aspectos del día a día dentro de la empresa y que conforman el clima organizacional de la empresa. Conociendo su percepción como colaborador, podremos crear estrategias que beneficien al talento humano de la empresa.

I. Marque con X la respuesta con la cual se sienta más identificado:

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

7. Excelente	6. Buenos	5. Aceptables	4. Regulares	3. Malos	2. Muy Malos	1. Pésimos
--------------	-----------	---------------	--------------	----------	--------------	------------

2. Califique la cantidad de la información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella:

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

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?

7. Plenamente	6. Gran satisfacción	5. Alguna satisfacción	4. Indiferente	3. Alguna insatisfacción	2. Gran insatisfacción	1. Insatisfacción absoluta
---------------	----------------------	------------------------	----------------	--------------------------	------------------------	----------------------------

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

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

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

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

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

7. Como líder	6. Como organizador	5. Como colaborador	4. Simplemente participa	3. Participa porque le toca	2. Participa con desagrado	1. No participa
---------------	---------------------	---------------------	--------------------------	-----------------------------	----------------------------	-----------------

7. ¿Con qué frecuencia acostumbra usted a divertirse con compañeros de su EDS u otra EDS?

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

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

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

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

7. Como líder	6. Como organizador	5. Como colaborador	4. Simplemente participa	3. Participa porque le toca	2. Participa con desagrado	1. No participa
---------------	---------------------	---------------------	--------------------------	-----------------------------	----------------------------	-----------------

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

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

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

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

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

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

13. ¿Con qué frecuencia participa en la solución de problemas de su EDS?

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

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

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

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

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

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

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

Continúa en la pág. 30

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

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

18. ¿Qué tanto obedece a su jefe?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7. Excelentes	6. Buenas	5. Aceptables	4. Regulares	3. Malas	2. Muy malas	1. Pésimas
---------------	-----------	---------------	--------------	----------	--------------	------------

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

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

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

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

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

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

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

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

32. ¿Los directivos de la empresa conocen los problemas que se presentan en su EDS?

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

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

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

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

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

Bravo-Díaz, et al.

Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

44. ¿Cómo le parece la forma como su jefe lo controla?

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

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

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

CASI HEMOS TERMINADO!...

II. Conteste de la manera más honesta posible las cuatro preguntas formuladas a continuación:

1. ¿Qué aspectos son los que más valora de la empresa?

2. Para usted ¿qué aspectos son los más importantes de un líder?

3. ¿Cuál es su opinión respecto al cubrimiento de turnos o traslados a otras EDS?

4. ¿Qué lo haría sentir mejor trabajando en la empresa?

5. ¿Qué situaciones o aspectos de su vida laboral lo han desmotivado o podrían hacerlo?

Nota. Instrumento adaptado de Bravo-Díaz et al. (2018), basado en el modelo IMCOC para la medición del clima organizacional.

Apéndice C. Consentimiento informado del cuestionario IMCOC

Sección 1 de 8

Diagnóstico de Clima Organizacional – IMCOC

Diagnóstico de clima organizacional mediante el instrumento IMCOC.
Tiempo estimado: 10–12 minutos.

Mediante la presente, se le solicita su autorización para participar en el proyecto de grado desarrollado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento Humano. El objetivo del estudio es diagnosticar el clima organizacional mediante la aplicación del instrumento IMCOC, con el fin de diseñar un programa de bienestar laboral orientado a fortalecer las necesidades identificadas en la organización.

Su participación consiste en responder de manera voluntaria y veraz el instrumento IMCOC. La información suministrada será confidencial, anónima y utilizada únicamente con fines académicos e investigativos. Asimismo, su participación es voluntaria y podrá retirarse en cualquier momento sin ninguna consecuencia.

Descripción (opcional)