



Plan de entrenamiento empresarial para el fortalecimiento del clima laboral de las empresas del programa +Mipymes sostenibles que cuentan con un diagnóstico de fortalecimiento en el área de talento humano para el año 2025

Silvia Juliana Martínez Barrera

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Sede Bogotá D.C. - Sede Principal

Programa: Especialización en Gestión psicosocial en Contextos de Trabajo

Diciembre de 2025

Plan de entrenamiento empresarial para el fortalecimiento del clima laboral de las empresas del programa +Mipymes sostenibles que cuentan con un diagnóstico de fortalecimiento en el área de talento humano para el año 2025

Silvia Juliana Martínez Barrera

Monografía presentada como requisito para optar al título de Especialista en Gestión psicosocial en Contextos de Trabajo

Asesor(a)

Adrián Marcel García Caicedo

Maestría en dirección Estratégica con Especializada en riesgos Laborales

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Sede Bogotá D.C. - Sede Principal

Programa: Especialización en Gestión psicosocial en Contextos de Trabajo

Diciembre de 2025

Dedicatoria

A Dios, quien con su infinita sabiduría y amor ha sido mi guía y mi fuerza en cada paso. A Él, que todo lo puede, le agradezco por sostenerme en los momentos de cansancio, por renovar mi esperanza y por darme el valor necesario para emprender y culminar este sueño.

A mi familia, el pilar que ha acompañado mi vida. A mis padres, por enseñarme con su ejemplo el significado del esfuerzo, la constancia y la fe; a mis hermanos, por su compañía, sus palabras de ánimo y por recordarme siempre que no estoy sola en este camino.

Y de manera muy especial, a mi esposo; gracias por tu paciencia infinita, por comprender mis silencios, por renunciar a momentos compartidos para brindarme el tiempo que necesitaba, y por creer en mí incluso cuando yo dudaba. Este logro también es tuyo, porque tu amor y tu apoyo fueron parte esencial de mi fortaleza.

Agradecimientos

A mi asesor de monografía Adrián Marcel García Caicedo, cuya guía constante y dedicada fue esencial durante todo este proceso. Sus palabras, observaciones y retroalimentaciones llenas de intención no solo ampliaron mi conocimiento, sino que también despertaron en mí la fuerza para continuar cuando las dudas aparecían. Gracias por creer en mi trabajo, por motivarme a superar mis propios límites y por acompañarme con dedicación en cada etapa de este proceso y por ser un pilar académico fundamental en este logro.

A la empresa donde laboro, por abrirme las puertas, brindarme el apoyo, confiar en mis capacidades y permitirme desarrollar este proyecto con libertad y sentido. Así mismo, agradezco profundamente al programa + MiPymes Sostenibles, gracias por brindarme la oportunidad de integrar mi aprendizaje con una iniciativa tan valiosa y permitirme aportar desde mi formación y experiencia; este proyecto no habría sido posible sin ese espacio que me permitió crecer tanto profesional como personalmente.

A mi querida amiga Joulín Franco, por su orientación, su dedicación y su compañía en los momentos clave de este camino, su apoyo sincero y su orientación fueron claves en los momentos más retadores. Gracias por caminar conmigo, por compartir mis inquietudes y celebraciones, y por recordarme que siempre se puede avanzar un poco más.

A mi familia, el sostén de mi vida. Gracias por su amor inagotable, por cada palabra de ánimo, por cada gesto que me recordó que nunca estaba sola. Su apoyo emocional y su motivación constante fueron el impulso más grande para no rendirme.

Y a mi esposo Dorian Toscano, gracias. Gracias por tu paciencia infinita, por tus silencios comprensivos, por los momentos que renunciaste para que yo pudiera avanzar, y por abrirme espacios donde encontré calma, inspiración y fuerza. Gracias por mostrarme, con tu amor y tu fe en mí, que soy capaz de llegar mucho más lejos de lo que alguna vez soñé como profesional y como ser humano. Este logro nace de mi esfuerzo, pero también del tuyo; es un logro profundamente compartido.

Tabla de contenido

Capítulo 1. Planteamiento del problema	9
Pregunta de investigación.....	13
Objetivos	14
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos	14
Justificación	15
Capítulo 2. Marco Referencial	17
Antecedentes	17
Capítulo 3. Generalidades metodológicas	21
Enfoque metodológico.....	21
Definición de la población.....	21
Definición de la muestra	21
<i>Criterios de inclusión:</i>	21
<i>Criterios de exclusión:</i>	21
Tipo de muestreo.....	22
Metodologías y técnicas para la recolección de información y análisis de datos	22
Consideraciones éticas.....	25
Capítulo 4. Resultados	26
Capítulo 5. Conclusiones	50
Referencias	52
Anexos	55
Anexo 1. Cuestionario IMCOC.....	55
Anexo 2. Cuestionario de factores motivacionales.....	56
Anexo 3. Consentimiento informado.....	57

Anexo 4. Plan de Entrenamiento Empresarial para fortalecimiento del clima laboral de las empresas.

.....58

Lista de tablas

Tabla 1 Evaluación del clima laboral de las empresas según cuestionario IMCOC	27
--	----

Lista de figuras

Figura 1 Distribución porcentual de la dimensión objetivo Empresa Automotriz AF	28
Figura 2 Distribución porcentual de la dimensión Cooperación Empresa Automotriz AF	30
Figura 3 Distribución de respuestas factor motivacional de empleados empresa Automotriz AF	31
Figura 4 Distribución porcentual de la dimensión toma de decisiones Empresa Automotriz AF	32
Figura 5 Distribución porcentual de la dimensión toma de decisiones Empresa Centro Comercial.....	34
Figura 6 Distribución de respuestas factor motivacional de empleados empresa Centro Comercial	35
Figura 7 Distribución porcentual de la dimensión cooperación Empresa Comercializadora de químicos GR	37
Figura 8 Distribución porcentual de la dimensión toma de decisiones Empresa Comercializadora de químicos GR	38
Figura 9 Distribución de respuestas factor motivacional de empleados empresa Comercializadora de químicos GR	39
Figura 10 Distribución porcentual de la dimensión toma de decisiones Empresa Comercializadora de químicos QS	41
Figura 11 Distribución porcentual de la dimensión control Empresa Comercializadora de químicos QS .	42
Figura 12 <i>Distribución porcentual de la dimensión cooperación Empresa Automotriz UF</i>	44
Figura 13 Distribución porcentual de la dimensión toma de decisiones Empresa Automotriz UF	46
Figura 14 Distribución porcentual de la dimensión control Empresa Automotriz UF	47

Capítulo 1. Planteamiento del problema

A nivel mundial, el clima laboral se ha consolidado como un elemento estratégico para el funcionamiento sostenible de las organizaciones, convirtiéndose en un elemento esencial para la sostenibilidad de las empresas y el desempeño de los trabajadores. Diversos estudios internacionales han demostrado que un ambiente laboral favorable o saludable está directamente relacionado con la productividad, la innovación, la retención del talento y el bienestar de los colaboradores. Sin embargo, las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) continúan enfrentando importantes limitaciones o dificultades para gestionar de manera efectiva este componente, debido a escasez de recursos, la falta de formación en gestión humana, ausencia y/o desconocimiento de herramientas o modelos de intervención, y escasa consolidación de una cultura organizacional orientada al bienestar. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) y entidades globales dedicadas al desarrollo empresarial insisten en la necesidad de fortalecer las competencias del talento humano como pilar para la sostenibilidad económica y social, pero la brecha entre las buenas prácticas recomendadas y las capacidades reales de implementación persiste en muchos países; sin embargo, esta recomendación aún no se refleja de manera uniforme en la realidad de las empresas a nivel global.

Ahora bien, a nivel mundial se han identificado diversos estudios que han demostrado lo crucial que es medir el clima laboral para garantizar un control de indicadores asociados al rendimiento y productividad de una empresa y a su vez, evaluar el estado de la salud mental de sus empleados. Diversos autores han precisado en sus investigaciones que un clima laboral positivo aumenta la motivación, el compromiso y la satisfacción de los trabajadores; por el contrario, un clima laboral negativo se asocia con bajo rendimiento, aumento de porcentajes de rotación del personal, desmotivación y pérdida de sentido de pertenencia y compromiso. De igual manera, se han construido y avalado herramientas en los países que fueron creadas e implementadas para medir este factor y a su

vez, llevar a las empresas a identificar problemas existentes y aplicar medidas correctivas y planes de acción, lo que finalmente contribuye al éxito general de la organización.

En América Latina, estas brechas se hacen más evidentes debido a las condiciones estructurales de las Mipymes: alta rotación, procesos informales de gestión humana, recursos limitados para inversión en capacitación y presencia frecuente de estilos de liderazgo tradicionales que dificultan la construcción de un clima laboral saludable. Como consecuencia, los colaboradores pueden enfrentarse a ambientes laborales poco motivadores, comunicación deficiente, estrés laboral y baja identificación con la organización. Esta situación impacta de manera negativa la productividad, dificulta los procesos de innovación y reduce la capacidad de las empresas para implementar prácticas sostenibles en el mediano y largo plazo. Además, en un contexto global donde cobra fuerza la transición hacia modelos de desarrollo sostenible, las organizaciones con climas laborales desfavorables enfrentan mayores barreras para adaptarse a los desafíos contemporáneos, tales como la digitalización, la gestión del cambio y la retención del talento. Para citar algunos ejemplos, en Ecuador se realiza una investigación de un caso en la empresa Hardepex Cía Ltda, sobre el clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas donde uno de los problemas que se detecta dentro de la organización es la falta de ambientes de trabajo adecuados para sus trabajadores, a su vez, se evidencian otros factores como los estilos de liderazgo y las exigencias laborales desbordadas de la realidad. Durante el desarrollo de esta investigación, se va evidenciando como resultado que el clima laboral de la empresa no es el adecuado, y éste impacta de manera negativo en el rendimiento y productividad de la empresa, concluyendo que la organización debe prestar más atención a los ambientes laborales para mejorar su productividad (Lucas y Arteaga Ureta, 2019).

Otra oportunidad de investigación realizada un trabajo investigativo denominado Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador, liderado por Ruth Yadira Sumba Bustamante, Pamela Lilibeth Moreno Gonzabay y Neiser Alexander Villafuerte Peñafiel;

dicho trabajo fue realizado por el interés al observar que ambientes laborales inadecuados afectan el desempeño de los colaboradores, su compromiso, satisfacción e identidad pues no se cumple con las expectativas de los mismos hacia la institución, lo cual llevo a plantear el objetivo de determinar de qué manera el clima organizacional incide en el desempeño laboral en los trabajadores de las Mipymes ecuatorianas (Sumba Bustamante et al., 2022). Para considerar otro ejemplo, el liderazgo en las pequeñas y medianas empresas (pymes) ha sido un tema de interés creciente en la investigación empresarial, este está relacionado con mejores resultados financieros, mayor satisfacción de los empleados y menor rotación del personal. Las pymes representan una gran cantidad de empresas en todo el mundo y a menudo son consideradas como el motor de la economía en muchos países. El estudio “Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas” se trazó como objetivo analizar cómo el liderazgo en las pymes influye en el clima laboral y en el rendimiento de los empleados (Chiquillo Rodelo et al., Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas, 2023)

En Colombia, la situación no es ajena a esta tendencia; los diagnósticos de fortalecimiento realizados a las empresas participantes del programa +Mipymes Sostenibles han evidenciado la presencia de debilidades significativas en el área de talento humano, especialmente en lo relacionado con la gestión del clima laboral. Entre las principales problemáticas identificadas se encuentran la insuficiente comunicación interna, los estilos de liderazgo poco participativos, la falta de competencias socioemocionales y la ausencia de estrategias de entrenamiento que fortalezcan la convivencia y el desempeño de los equipos de trabajo. Aunque las empresas reconocen la importancia de intervenir estos aspectos, muchas de ellas no disponen de herramientas metodológicas ni de procesos formativos diseñados para abordar estas necesidades de manera efectiva. Estudios han revelado la importancia de medir el clima laboral para poder ejecutar estrategias internas; por ejemplo, en el estudio “Descripción de las dimensiones del clima organizacional: caso de estudio en las PYMES de la ciudad de Barranquilla”, la investigación tuvo como objetivo describir las dimensiones del clima organizacional en el personal

tercerizado de las pequeñas y medianas empresas (pymes) de Barranquilla. Los resultados evidencian que el clima organizacional afecta notoriamente la estructura empresarial, impactando negativamente la motivación, identidad, liderazgo y comunicación del colaborador. Este deterioro en el capital humano origina una desarticulación con las metas corporativas y consecuentemente, un detrimento de los recursos asociados a la gestión estratégica (Antequera Amaris et al., 2021)

En Cúcuta, Jordan Bustamante (2020), realiza un estudio sobre el impacto del clima laboral en la innovación y sostenibilidad empresarial en Pymes de la ciudad de San José de Cúcuta – Colombia; el propósito de la autora fue analizar la relación entre el clima laboral (como factor clave) y su impacto en el desarrollo de los procesos de innovación y sostenibilidad empresarial en las pymes del sector comercial de Cúcuta. Para ello, se analizó una muestra de 182 pymes de los sectores comercial, calzado y textil. Los resultados señalan la existencia de una brecha en la cultura de innovación en Colombia, lo cual afecta la sostenibilidad empresarial. Esto se debe a que las empresas, si bien fortalecen las habilidades blandas y el relacionamiento interpersonal, no promueven espacios para generar ideas innovadoras mediante el trabajo en equipo, manteniendo una relación más individual que colaborativa. Esta falencia en el desarrollo del capital humano afecta el clima organizacional y limita la creación de estrategias de competitividad necesarias para el fortalecimiento económico de las empresas y, por ende, de la región y el país (Bustamante, 2020)

Es por esto que es considerable que la insuficiencia de herramientas prácticas y planes de formación adaptados a las necesidades reales de estas Mipymes dificulta la creación de ambientes laborales que fomenten el compromiso, la participación activa y el bienestar organizacional. Esta situación cobra relevancia considerando que el clima laboral no solo afecta el rendimiento productivo, sino también la capacidad de las empresas para implementar acciones de sostenibilidad, atraer talento calificado y garantizar su permanencia en el mercado. En ese sentido, se identifica una necesidad

urgente de contar con estrategias que articulen el entrenamiento empresarial con los objetivos de sostenibilidad y las particularidades de las organizaciones participantes del programa.

Pregunta de investigación

¿Cuál plan de entrenamiento empresarial diseñar para el fortalecimiento del clima laboral de las empresas del programa + MIPYMES sostenibles diagnosticadas en el año 2025?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan de entrenamiento empresarial para fortalecimiento del clima laboral de las empresas del programa + MIPYMES sostenibles que fueron diagnosticadas con fortalecimiento en el área de talento humano en el año 2025.

Objetivos específicos

- Evaluar el clima laboral de las empresas del programa + MIPYMES sostenibles diagnosticadas con fortalecimiento en el área de talento humano en el año 2025.
- Identificar las necesidades específicas del clima laboral de las empresas del programa + MIPYMES sostenibles diagnosticadas con fortalecimiento en el área de talento humano en el año 2025.
- Proponer un plan de entrenamiento empresarial para fortalecimiento del clima laboral de las empresas del programa + MIPYMES sostenibles diagnosticadas con fortalecimiento en el área de talento humano en el año 2025.

Justificación

El programa +MIPYMES sostenibles de la Agencia de Empleo Comfenalco Santander brinda a las micro, pequeñas y medianas empresas afiliadas a la caja de compensación familiar herramientas para fortalecer las áreas funcionales de sus empresas bajo pilares de competitividad, productividad, internacionalización y transformación digital, con el propósito de impulsar su crecimiento sostenible y promover la generación de empleo, aportando al desarrollo de la economía del departamento de Santander. Los beneficios que obtienen estas empresas al adherirse a dicho programa incluyen lo siguiente: un diagnóstico empresarial y creación del plan de Fortalecimiento, acompañamiento y asesoría técnica en 7 áreas funcionales: gestión empresarial sostenible, promoción y mercadeo, gestión administrativa, gestión financiera, gestión del talento humano e infraestructura tecnológica; asesorías especializadas, capacitación y formación, herramientas para la productividad, orientación en fuentes de financiación, generación de redes sectoriales, alianzas comerciales, networking o encuentros empresariales y por último una ruta personalizada y a la medida de las necesidades de cada Mipymes (Santander, 2025)

Este estudio se enfocará en las empresas diagnosticadas que arrojaron como resultado la necesidad de reforzar la gestión del talento humano en sus organizaciones, específicamente en una de las variables más influyentes que es el clima y bienestar laboral, partiendo del hecho que este factor genera un impacto significativo en la productividad, la satisfacción y el bienestar de los empleados. El conocer el estado actual del clima organizacional mediante el cuestionario IMCOC, permitirá tomar decisiones informadas para potenciar el desempeño individual y colectivo. Debido a esto, es pertinente para estas empresas el proponer un plan de entrenamiento que permita fortalecer el clima laboral, teniendo en cuenta que en su diagnóstico inicial se evidenció la necesidad de

intervenir el área de talento humano para mejorar su permanencia, desarrollo y participación en las organizaciones.

Ahora bien, este proyecto "Plan de entrenamiento empresarial para el fortalecimiento del clima laboral de las empresas del programa +Mipymes sostenibles que cuentan con un diagnóstico de fortalecimiento en el área de talento humano para el año 2025" generará aportes significativos a nivel dual; por una parte a nivel disciplinar, el estudio contribuye directamente a la gestión de talento humano al ofrecer un modelo metodológico validado que integra un diagnóstico previo con un plan de entrenamiento estructurado, proveyendo evidencia empírica específica sobre la eficacia de estas intervenciones blandas en el contexto de las Mipymes y su vinculación con la sostenibilidad empresarial. Socialmente, el impacto es directo y tangible, el plan resultante servirá como una herramienta práctica y aplicable que no solo mejora la calidad de vida, satisfacción y bienestar de los empleados, sino que, consecuentemente, incrementa la productividad, rentabilidad y competitividad de las Mipymes participantes. Además, el estudio permite al programa "+Mipymes sostenibles" la optimización de recursos al ofrecer una estrategia validada para enfocar sus inversiones en áreas críticas del capital humano.

Capítulo 2. Marco Referencial

Antecedentes

Para abordar el clima laboral en las organizaciones, su evaluación y el subsecuente uso estratégico de los resultados en beneficio de la empresa y sus colaboradores, resulta fundamental establecer una base conceptual sólida. Por ello, la presente sección recopila y analiza investigaciones, estudios y hallazgos clave desarrollados por autores relevantes. Estos antecedentes constituyen el punto de partida esencial que sustenta y contextualiza la temática central de este trabajo

En este sentido, Zapata Terán y Tovar Molina (2024) realizaron una investigación de corte cuantitativo con el objetivo de analizar la relación entre el clima organizacional y la productividad laboral. La metodología se basó en la aplicación de una encuesta con preguntas semiestructuradas a una muestra de 90 empleados. Para determinar la asociación entre las variables, se empleó el coeficiente de correlación de Pearson. Los hallazgos principales indican que existe una relación directa, sugiriendo que el bienestar percibido por los empleados influye positivamente en su productividad. Por consiguiente, los autores proponen que la implementación de cambios en el ambiente de trabajo y el fomento de una comunicación asertiva son estrategias clave para mejorar el desempeño laboral y potenciar la productividad (Zapata Terán y Tovar Molina, 2024)

En 2021, Eulate Eugenio y Romero Mamani llevaron a cabo la investigación "Factores determinantes del clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral". Este estudio de enfoque mixto y carácter descriptivo se centró en analizar los elementos que impactan negativamente en el clima y el desempeño de los empleados de una Entidad Bancaria. Los resultados arrojaron un clima organizacional desfavorable en la Agencia del Banco Unión S.A., identificando como factores determinantes la cooperación, estabilidad laboral, disponibilidad de recursos, comunicación, equidad, realización personal, toma de decisiones, motivación y liderazgo (EULATE EUGENIO y ROMERO MAMANI, 2021).

En Perú, Bravo Rojas, Egusquiza Rodríguez, Ruiz Choque y Manrique Nugent (2023) realizaron una investigación titulada "Clima organizacional en las pymes del sector comercio de la ciudad de Ayacucho". El estudio, de enfoque cuantitativo y tipo descriptivo, tuvo como objetivo describir el clima organizacional en estas empresas. Se aplicó un cuestionario de escala Likert a una muestra de 176 trabajadores de diversas organizaciones comerciales. Los resultados indican que la mayoría de los encuestados perciben un clima organizacional medianamente bueno con tendencia a desfavorable. Específicamente, se detectaron debilidades en aspectos clave como la flexibilidad organizacional, la comunicación eficaz y el entorno laboral. Los autores concluyen que es imprescindible que los directivos diseñen e implementen estrategias orientadas a mejorar la percepción del clima, lo cual favorecerá el desarrollo exitoso del desempeño empresarial (Bravo Rojas et al., 2023)

Verenzuela Barroeta, Araque Manrique, Salas Hernández y García Estelin (2023) realizaron la investigación de enfoque cuantitativo no experimental descriptivo titulada "Clima organizacional en pymes de la ciudad de Santiago – Chile". El estudio buscó describir el clima organizacional de estas empresas utilizando el instrumento ESCO-PYMES. Los autores concluyeron que las estrategias de gestión del talento humano de las pymes de Santiago deben transformarse, centrándose en el individuo (sus creencias, conocimientos y expectativas) junto con los fines financieros. Esta transformación es vital para generar ventajas competitivas, reducir costos operacionales y capitalizar aspectos como la productividad, el desempeño, el aprendizaje colectivo, la motivación y la identidad en la producción eficiente de bienes y servicios (Verenzuela Barroeta et al., 2023)

Chiquillo Rodelo, Amaya López y Curiel Gómez (2023) analizaron la influencia del liderazgo en el clima laboral y el rendimiento de los empleados en pymes. El estudio, de metodología cuantitativa con enfoque positivista y método analítico-relacional (transversal de campo), utilizó un cuestionario Likert. Los resultados mostraron un liderazgo poco efectivo, pues el 52,4% de los empleados estaban en desacuerdo con su liderazgo. Además, el clima laboral resultó ser desfavorable o muy desfavorable para

el 63,0% de los encuestados. Los autores concluyen que la falta de un liderazgo efectivo genera un clima organizacional negativo y sugieren a las empresas establecer estrategias para fortalecer el liderazgo y mejorar dicho ambiente (Chiquillo Rodelo et al., 2023)

Mayne Martínez (2023), en su trabajo de grado "El liderazgo: su influencia y relación con el desarrollo de planes de formación de las organizaciones", tuvo como propósito identificar y analizar los diferentes estilos de liderazgo y su influencia en organizaciones, con énfasis en el sector terciario de la economía colombiana (servicios, comercio, transporte y telecomunicaciones). La investigación, de tipo descriptivo sin componente aplicado, evidenció la evolución del liderazgo a través del tiempo. Se concluye que un líder efectivo crea estrategias para aprovechar, desarrollar y motivar las capacidades organizacionales, buscando incrementar las competencias y habilidades del personal a su cargo para obtener un desarrollo económico, ético-social y emocional (Martínez, 2023)

Molina Vicuña y Vallejo Piura (2023), en su investigación "Liderazgo transformacional como modelo para mejorar el clima laboral docente", se propusieron la caracterización teórica del liderazgo transformacional como modelo para mejorar el clima laboral en instituciones educativas. Metodológicamente, el estudio fue de diseño teórico-documental (investigación básica, no experimental descriptivo-propositivo), basándose en referencias nacionales e internacionales. El trabajo logra describir las dimensiones y componentes contextuales clave para asociar un liderazgo transformacional eficaz con la mejora del clima laboral docente (Vicuña, 2023)

Bravo Herrera (2021), en su investigación "Clima laboral y percepción de la imagen institucional", buscó conocer la relación entre ambas variables en una institución educativa de Villa María del Triunfo. El estudio fue de enfoque cuantitativo, con diseño correlacional-sustantivo y de corte transversal. Los resultados confirmaron una relación significativa entre el clima laboral y la imagen institucional. Se concluye que la ejecución de planes para afianzar un buen clima laboral es crucial para

evitar bajos niveles de percepción de la imagen, aplicable tanto a entidades públicas como privadas (Herrera, 2021)

Andino Jaramillo y Palacios Soledispa (2023) realizaron una investigación exploratoria cuantitativa con revisión bibliográfica, cuyo objetivo fue diseñar una estrategia para mejorar el clima laboral en la Unidad Educativa Juan Montalvo, buscando incrementar la satisfacción y productividad. Los resultados revelaron factores negativos como la falta de comunicación, insuficiente reconocimiento, escasez de desarrollo profesional y sobrecarga laboral. No obstante, se detectó una actitud positiva de los trabajadores hacia la institución. Basándose en estos hallazgos, se propuso una estrategia para abordar estos puntos críticos. El estudio concluye la importancia de implementar esta estrategia para potenciar la satisfacción y productividad del personal (AndinoJaramillo y Palacios Soledispa, 2023)

Ahora bien, Macías García y Vanga Arvelo (2021) realizaron una investigación de campo con enfoque cuantitativo y muestreo censal, utilizando la técnica de semaforización en un cuestionario aplicado a docentes de Ingeniería Civil de la Universidad Técnica de Manabí. El objetivo fue diagnosticar el clima organizacional (aspectos externos) y la motivación laboral (aspectos internos). Los resultados revelaron deficiencias en el clima organizacional, aunque estas no influyen negativamente en la motivación de los docentes. Los autores concluyen que los diagnósticos deben servir como insumos clave para elaborar planes de mejora institucional centrados en subsanar los aspectos desfavorables detectados. (Macías García y Vanga Arvelo, 2021)

Capítulo 3. Generalidades metodológicas

Enfoque metodológico

El enfoque metodológico para este proyecto es el mixto de alcance descriptivo, debido a que combina los enfoques cualitativo y cuantitativo para obtener una visión mucho más amplia y precisa del problema que se va a investigar. Teniendo en cuenta la naturaleza del problema, la pregunta de investigación, los objetivos y los instrumentos que se utilizarán para medir y por ende, analizar los datos que arrojan información de ambos enfoques, tanto numéricos como interpretaciones cualitativas; esta combinación aporta una triangulación que permite aumentar la validez y riqueza del estudio.

Definición de la población

La población objeto del proyecto está constituida por los 56 empleados pertenecientes a las cinco (5) empresas que forman parte del programa "+ MIPYMES Sostenibles" de la Agencia de Empleo Comfenalco Santander. Estas organizaciones fueron diagnosticadas previamente con necesidades de fortalecimiento en el área de talento humano, con un énfasis particular en el clima laboral.

Definición de la muestra

Se trabaja con una muestra representativa equivalente al 100% del total de la población.

Criterios de inclusión:

- Ser mayor de edad (> de 18)
- Ser trabajador activo de la empresa
- No hacer parte de la dirección, se incluyen cargos de jefatura o liderazgo hacia

abajo, es decir según orden jerárquico.

Criterios de exclusión:

- Tener más de 62 años

Tipo de muestreo

Muestreo no probabilístico de selección a conveniencia del estudio. Se utilizará este método para seleccionar a los participantes de la investigación de modo que no se requiera técnicas de selección probabilísticas. Será el investigador el que escoja a los trabajadores de la muestra basándose en ciertos criterios que se le facilitarán para acceder a estas personas; y para seleccionar este grupo de personas se valorarán aspectos como disponibilidad, coste de seleccionarlos y la proximidad; a su vez, se aceptan voluntarios los cuales permitirán facilitar aún más el muestreo. (Juárez, 2025).

Metodologías y técnicas para la recolección de información y análisis de datos

El cuestionario IMCOC (Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas) herramienta para evaluar y mejorar el ambiente laboral. Este cuestionario permite a los colaboradores calificar su experiencia y satisfacción en la empresa, así como entender mejor las expectativas y necesidades de los empleados por parte de los gerentes o jefes de talento humano. Además, el IMCOC ayuda a identificar áreas de mejora y a implementar intervenciones efectivas para mejorar el clima organizacional.

El instrumento fue diseñado en el año 1980 por el docente Carlos Eduardo Méndez Álvarez junto con estudiantes de la Universidad del Rosario, y fue aplicado en más de 176 empresas de diferentes sectores y tamaños en Colombia durante 25 años ha sido utilizada en la medición del clima laboral, confirmando su validez y su alto nivel de confiabilidad en la información suministrada; que ha permitido la toma de decisiones por parte de gerentes y empresarios orientados a la satisfacción y eficiencia de las personas en la organización.

Este cuestionario consta de 45 preguntas que evalúan 7 dimensiones: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control; las respuestas son tipo Likert de 5 opciones; siendo las respuestas 4 y 5 orientadas hacia un clima organizacional favorable. La

opción 3 es considerada neutra, es decir que los trabajadores no les genera cercanía o no tienen una percepción clara o detallada; y las respuestas 1 y 2 describen un clima organizacional desfavorable (Díaz et al., 2017).

A continuación, se detallan las siete (7) dimensiones evaluadas en el diagnóstico del clima laboral, especificando el alcance de cada factor:

- Dimensión objetivos (Preguntas 1,2,3): Mide el grado de alineación y comprensión que tienen los colaboradores respecto a la dirección estratégica de la organización. Incluye la claridad sobre la misión, visión, objetivos generales y el funcionamiento operativo de la empresa.
- Dimensión Cooperación (Preguntas 4 a la 13): Evalúa la capacidad de trabajo en equipo y la sinergia dentro de la empresa. Se refiere al nivel de asociación, apoyo mutuo y colaboración entre los miembros para el logro eficiente de los objetivos esto es a nivel vertical y horizontal
- Dimensión Liderazgo (Preguntas 14 a la 22): Captura la percepción general sobre el estilo de dirección ejercido por los superiores. Analiza la efectividad del liderazgo, la capacidad de influir positivamente, la gestión de equipos y los mecanismos de control utilizados por los directivos.
- Dimensión Toma de decisiones (Preguntas 23 a la 26): Se enfoca en la participación y el proceso de construcción de decisiones dentro de la empresa. Considera cómo influye la inclusión de los colaboradores en los procesos decisorios y el nivel de autonomía percibida.
- Dimensión Relaciones interpersonales (Preguntas 27 a la 32): Determina la calidad de los vínculos sociales dentro del entorno laboral, evalúa la percepción sobre el ambiente de trabajo en grupo, la motivación intrínseca, la efectividad de la comunicación, el nivel de confianza y la calidad de las relaciones jerárquicas con los superiores
- Dimensión Motivación (Preguntas 33 a la 39): Mide las prácticas y a su vez el impacto de los estímulos proporcionados por la gestión directiva o líderes de equipo. Se centra en cómo los

responsables fomentan el compromiso, la satisfacción y el impulso hacia el desempeño entre los colaboradores.

- Dimensión Control (Preguntas 40 a la 45): Analiza los sistemas y procedimientos de seguimiento y retroalimentación. Valida la eficacia de los mecanismos de supervisión y control para asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos previamente establecidos en un periodo determinado.

Adicional y de manera complementaria al instrumento IMCOC, se formuló un constructo de 5 preguntas abiertas con la intención de identificar los aspectos más valorados de la empresa y sus líderes y a su vez, los factores motivantes. Dichas preguntas son las siguientes:

- ¿Qué aspectos son los que más valora de la empresa?
- ¿Para usted qué aspectos son los más importantes de un líder?
- ¿Qué lo haría sentir mejor trabajando en la empresa?
- ¿Qué situaciones o aspectos de su vida laboral lo han desmotivado o podrían hacerlo?
- ¿Cómo se siente cuando la empresa lo escucha y presta atención a sus opiniones o sugerencias?

Para el desarrollo del tercer objetivo específico de esta investigación, se diseñó el plan de entrenamiento empresarial para fortalecimiento del clima laboral de las empresas denominado Entrenamiento, una herramienta a la medida la cual está estructurada para desarrollar programas de entrenamiento que impacten directamente en las áreas evaluadas por la prueba IMCOC; cuyo objetivo es cerrar la brecha entre el estado actual del clima laboral de la empresa (diagnosticado como deficiente) y el estado deseado, a través de acciones formativas y experienciales enfocadas en mejorar las áreas más críticas; no obstante es importante precisar que el principal punto de referencia y diagnóstico para el

diseño de esta herramienta son las siete dimensiones evaluadas por la prueba IMCOC (Instrumento para la Medición del Clima Organizacional y la Cultura).

Consideraciones éticas

Este proyecto al involucrar de manera directa a los seres humanos, es necesario describir cuál será el mecanismo que permitirá garantizar y cuidar los principios éticos y la confidencialidad de la información en pro de proteger los derechos de los participantes, mejorar la validez de la investigación y a su vez, propender por la integridad científica. Se tendrá en cuenta el consentimiento informado descrito en el **Anexo 3**.

Capítulo 4. Resultados

En este capítulo se darán a conocer los resultados integrales del proyecto de investigación, demostrando el cumplimiento riguroso de cada uno de los objetivos establecidos. A través de un proceso que incluyó la evaluación detallada del clima laboral y la identificación precisa de las necesidades en las empresas diagnosticadas, esta exposición culmina con la presentación formal del diseño del Plan de Entrenamiento Empresarial, siendo éste una herramienta estratégica fundamental para el fortalecimiento del clima laboral.

Evaluar el clima laboral de las empresas del programa + MIPYMES sostenibles diagnosticadas con fortalecimiento en el área de talento humano en el año 2025:

A partir de la aplicación del cuestionario IMCOC en las 5 empresas seleccionadas, se detalla en el siguiente cuadro porcentaje de respuestas para cada uno de los tres niveles de Clima Organizacional (Deficiente, Neutro, y Favorable) para siete dimensiones evaluadas en cinco empresas distintas (dos automotrices, un centro comercial, y dos comercializadoras de químicos).

Tabla 1

Evaluación del clima laboral de las empresas según cuestionario IMCOC

		Objetivo	Cooperación	Liderazgo	Toma de decisiones	Relaciones interpersonales	Motivación	Control
Empresa Automotriz AF	Clima deficiente	33%	44%	18%	70%	20%	23%	13%
	Neutro	33%	12%	42%	10%	30%	23%	27%
	Favorable	33%	44%	40%	20%	50%	54%	60%
Centro Comercial	Clima deficiente	0%	6%	6%	39%	5%	11%	2%
	Neutro	10%	12%	11%	27%	18%	7%	19%
	Favorable	90%	81%	83%	34%	77%	82%	79%
Comercializadora de Químicos GR	Clima deficiente	33%	48%	17%	38%	25%	25%	33%
	Neutro	25%	8%	31%	38%	25%	32%	17%
	Favorable	42%	45%	53%	25%	50%	43%	50%
Comercializadora de Químicos QS	Clima deficiente	0%	20%	15%	61%	17%	6%	33%
	Neutro	22%	17%	21%	17%	17%	16%	22%
	Favorable	78%	63%	64%	22%	67%	78%	44%
Empresa Automotriz UF	Clima deficiente	3%	18%	8%	49%	5%	6%	12%
	Neutro	28%	31%	21%	35%	22%	31%	36%
	Favorable	70%	51%	71%	16%	72%	63%	52%

Nota. Elaboración propia a partir de datos recopilados en el estudio

Esta evaluación fue aplicada a un total de 56 trabajadores, siendo el 100% de la muestra; la tabulación de los resultados permite identificar el promedio de calificación que asigna cada trabajador de acuerdo a su percepción por dimensiones, siendo muy notorio en algunas de estas, los climas laborales favorables y a su vez, los climas laborales deficientes o desfavorables para las empresas. Y es allí donde se hace mayor énfasis en la identificación de las necesidades específicas del clima laboral para estas organizaciones y de esta manera poder concluir con la propuesta de un plan de entrenamiento empresarial que los lleve a fortalecer el clima laboral.

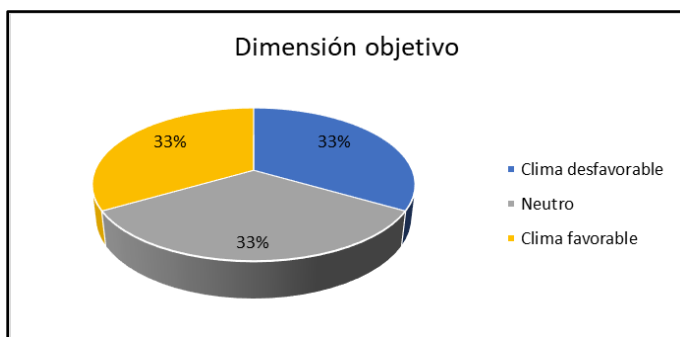
Identificar las necesidades específicas del clima laboral de las empresas del programa + MIPYMES sostenibles diagnosticadas con fortalecimiento en el área de talento humano en el año 2025.

1. Empresa Automotriz AF

A partir de la aplicación del cuestionario IMCOC en la empresa Automotriz AF, se logra identificar 3 necesidades específicas que arrojan un nivel crítico en la percepción y calificación de sus colaboradores. De las 7 dimensiones evaluadas, 3 de ellas (Objetivo, Cooperación y Toma de decisiones) requieren una intervención específica para mejorar y fortalecer el clima laboral en la empresa; a continuación, se exponen los resultados de estas necesidades identificadas:

Figura 1

Distribución porcentual de la dimensión objetivo Empresa Automotriz AF



Nota. Elaboración propia a partir de datos recopilados en el estudio

Los resultados presentados en el gráfico para la "**Dimensión objetivo**" indican una distribución equitativa sobre la percepción de los colaboradores de la empresa Automotriz AF respecto a este aspecto del clima laboral. Esta distribución no apunta claramente a una fortaleza ni a una debilidad dominante, sino a una polarización en la percepción de los empleados, lo cual es significativo; un tercio de los colaboradores percibe que los aspectos relacionados con los objetivos que generalmente abarcan la claridad de metas, la dirección estratégica, la planificación y lo más general los objetivos, valores y políticas de la empresa; a su vez, la comunicación de estos; son deficientes. Esto indica que una porción significativa del personal podría estar trabajando sin una comprensión clara de la visión, misión y orientación de sus metas individuales en relación con la empresa, o considera que los objetivos no son

realistas o no son alcanzables. Otro tercio de los colaboradores tiene una percepción indiferente (clima neutro), esto puede interpretarse como que la gestión de objetivos no es ni muy buena ni muy mala; simplemente no está impactando significativamente su experiencia laboral o que tienen dudas al respecto. Finalmente, un tercio (33%) percibe que la gestión de objetivos es positiva, estos colaboradores probablemente entienden la dirección de la empresa, se sienten alineados con sus metas y las consideran bien comunicadas.

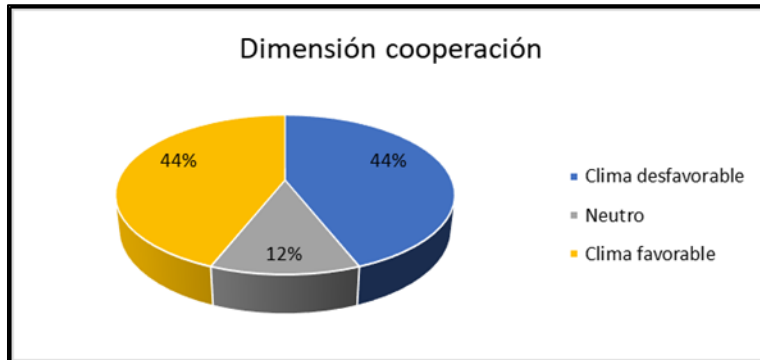
Recomendaciones:

La principal implicación de este resultado es la necesidad urgente de estandarizar y clarificar la comunicación y la gestión de objetivos en toda la empresa. El plan de entrenamiento puede complementarse como compromiso de la empresa en lo siguiente:

- Implementar talleres o capacitaciones para líderes y empleados sobre metodologías de establecimiento de objetivos y socializarlas a nivel organizacional.
- Desarrollar habilidades de comunicación estratégica en los líderes para asegurar que la visión y las metas sean comunicadas de manera clara, frecuente y motivadora.
- En esencia, la empresa está dividida. La tarea es mover la mayor cantidad de ese 66% (Desfavorable + Neutro) hacia el lado del Clima Favorable.

Figura 2

Distribución porcentual de la dimensión Cooperación Empresa Automotriz AF



Nota. Elaboración propia a partir de datos recopilados en el estudio

Los resultados de la “**Dimensión cooperación**” del diagnóstico de clima laboral, muestran una fuerte polarización en la percepción de los empleados. La simetría de los resultados indica que la empresa está dividida en partes iguales respecto a cómo se vive ese trabajo en equipo y apoyo a nivel vertical y horizontal, mientras que casi la mitad de los empleados siente que hay un buen ambiente de ayuda mutua, la otra mitad experimenta lo contrario; esto sugiere que es posible que la cooperación podría depender fuertemente del área de trabajo, el equipo o el líder específico. Para entender la polarización, es crucial revisar dónde se concentra el descontento, la empresa no está organizando o la percepción de los colaboradores es que no existen actividades diferentes a cumplir sus funciones dentro de un horario laboral, lo cual afecta el relacionamiento; por ende, si no hay actividades, la participación es nula, reforzando la falta de espacios sociales. Por último, la mayoría de empleados no se relaciona con compañeros fuera de la jornada, indicando que el vínculo social es débil y estrictamente limitado al trabajo. El resultado de esta dimensión se complementa con las respuestas que los colaboradores indican ante la pregunta ¿Qué lo haría sentir mejor trabajando en la empresa?, pregunta que hace parte del cuestionario de factores motivacionales que fue aplicado como refuerzo al cuestionario IMCOC para conocer de manera más detallada las percepciones de los colaboradores.

Figura 3

Distribución de respuestas factor motivacional de empleados empresa Automotriz AF



Nota. Elaboración propia a partir de datos recopilados en el estudio

Aquí se evidencia como resultado la convivencia con los compañeros de trabajo y los líderes; a su vez, el compartir más espacios entre compañeros y la realización de pausas activas, las cuales los llevan a ellos a salir de su rutina laboral y genera ambientes de esparcimiento y descanso temporal.

Recomendaciones:

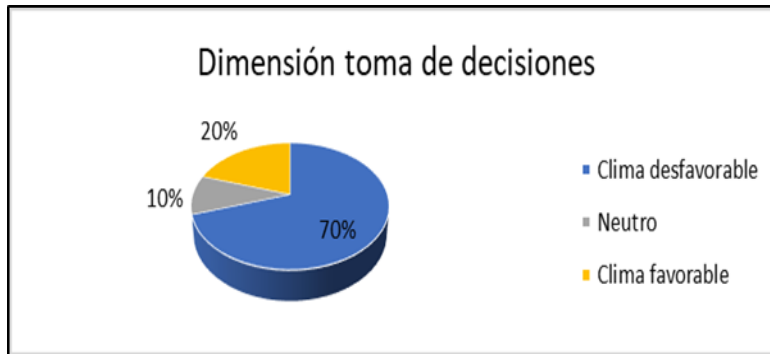
Se sugiere que el plan de entrenamiento sea reforzado con la creación de espacios, incentivando y formalizando las actividades de integración para mejorar el ambiente interpersonal y, por ende, el clima laboral general:

- La cooperación en tareas y ayuda para el desempeño del trabajo
- La principal fuente de la percepción desfavorable (44%) reside en la falta de espacios de integración social, esparcimiento y el bajo relacionamiento fuera de las horas de trabajo, esto impacta el clima general al dificultar la creación de vínculos personales y la confianza que sustenta una cooperación más profunda. Se sugiere implementar espacios donde permita mayor relacionamiento entre los colaboradores.

- Se sugiere capacitación a los líderes para modelar la cooperación como valor transversal.

Figura 4

Distribución porcentual de la dimensión toma de decisiones Empresa Automotriz AF



Nota. Elaboración propia a partir de datos recopilados en el estudio

Los resultados de la dimensión **“Toman de decisiones”** muestran una percepción altamente desfavorable del clima laboral en relación con la autonomía, la participación y la consideración de los empleados. Solo 1 de 5 trabajadores (20%) siente que tiene la autonomía para tomar decisiones sin supervisión, lo que apunta a una estructura excesivamente jerárquicas; sin embargo, se comprende según el organigrama que todo es canalizado a través de la gerencia debido a que el personal es operativo o administrativo y en ellos no recae esta responsabilidad. Estos resultados se relacionan con el 70% de los trabajadores que sienten que no participa en las decisiones de la empresa, confirmando una cultura de decisión vertical y centralizada; también es posible que estos colaboradores no desean asumir más responsabilidades, posiblemente debido a falta de reconocimientos, cargas de trabajo excesivas, o la percepción de que las nuevas responsabilidades no implican más poder de decisión o autonomía.

Recomendaciones:

Esta dimensión debe ser el foco prioritario del plan de entrenamiento, un 70% desfavorable es un claro llamado a una reforma cultural en la manera en que se ejerce el poder y se gestiona la participación, el refuerzo a la intervención podría apuntar a:

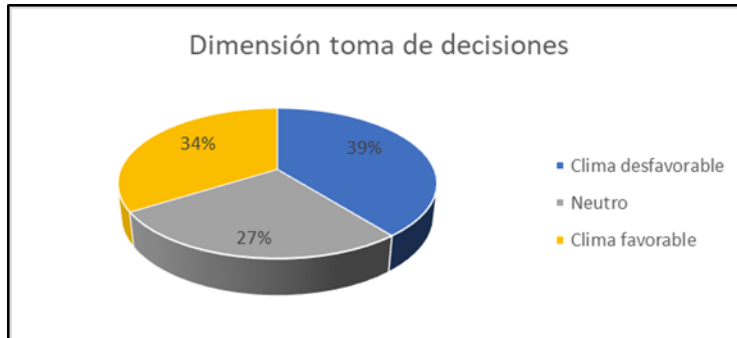
- Capacitación en liderazgo delegativo: Entrenar a los líderes para confiar y delegar la autoridad de decisión en el personal operativo y profesional, es decir, fomentar la delegación efectiva y la autonomía responsable, siempre y cuando esté a su alcance de acuerdo a su nivel de responsabilidad.
- Establecer estructuras formales (como comités o encuestas de feedback periódico) donde los empleados puedan contribuir activamente a las decisiones y que estos sean socializados.
- Implementar mecanismos formales para la consulta y participación de los empleados en decisiones que les conciernen. Y que estos sean socializados.
- Integrar la consideración por el bienestar personal de los empleados en los procesos de decisión de la empresa.

2. Empresa Centro Comercial

A partir de la aplicación del cuestionario IMCOC en la empresa Centro Comercial, se logra identificar 1 necesidad específica que arrojan un nivel crítico en la percepción y calificación de sus colaboradores. De las 7 dimensiones evaluadas, la Toma de decisiones requiere una intervención específica para mejorar y fortalecer el clima laboral en la empresa; a continuación, se exponen los resultados de esta necesidad identificada:

Figura 5

Distribución porcentual de la dimensión toma de decisiones Empresa Centro Comercial



Nota. Elaboración propia a partir de datos recopilados en el estudio

La dimensión **“Toma de decisiones”** y el empoderamiento son percibidos como un punto débil en la organización. Un 39% de los trabajadores tiene una percepción negativa, lo que indica que la autonomía y la participación en las decisiones no son adecuadas. Ahora bien, más de un tercio de los encuestados tiene una percepción negativa, y casi dos tercios (66%) no lo perciben como un área fuerte (39% desfavorable + 27% neutro). Se percibe que existe un control excesivo o una necesidad de aprobación constante, lo que frena la agilidad y el desarrollo profesional. Dentro de los puntos evaluados en esta dimensión, arroja que 9 de 14 encuestados responden favorablemente sobre el asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, indicando un alto deseo de crecimiento y mayor participación; los colaboradores quieren hacer más, pero el sistema o el liderazgo es posible que no lo permita. Existe una clara motivación y deseo de crecimiento por parte del personal, este es un activo importante que no está siendo capitalizado debido a las restricciones en autonomía. Esto se complementa con el resultado de 8 de 14 trabajadores percibe que no participa en las decisiones de la empresa, existe una sensación de ser ignorado o de que las decisiones siempre son tomadas de arriba hacia abajo, como un enfoque top-down, lo que puede llegar a afectar el compromiso. Y por último para la percepción si las directivas tienen en cuenta su situación personal al tomar una decisión, esta genera

respuestas divididas hay un grupo que se siente considerado, otro grupo importante siente que no se le considera.

Figura 6

Distribución de respuestas factor motivacional de empleados empresa Centro Comercial



Nota. Elaboración propia a partir de datos recopilados en el estudio

En la aplicación del cuestionario de preguntas abiertas, los resultados anteriores se refuerzan con la pregunta realizada a los trabajadores sobre “¿Qué aspectos son los que más valora de la empresa?” y los más reiterativos hacen referencia a la proyección laboral (crecimiento en aprendizaje, cargos y responsabilidades); a su vez, el desarrollo de competencias laborales y la confianza en el equipo?

Recomendaciones:

Los resultados indican que la organización puede enfocarse en delegar la autoridad hasta el punto que lo considere pertinente y a su vez, crear mecanismos de participación para aprovechar el alto deseo de asumir responsabilidades que ya tienen sus empleados.

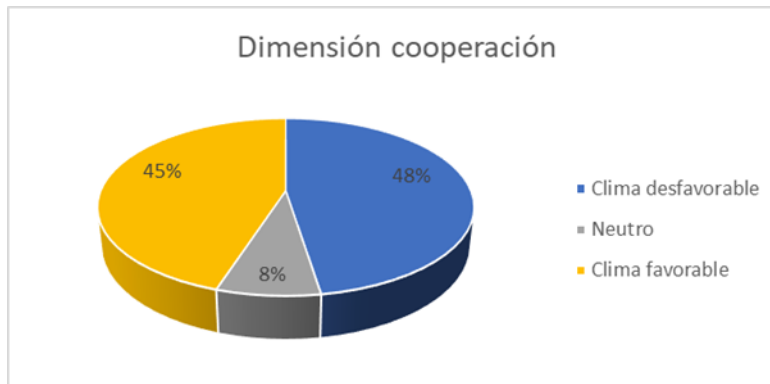
- Aumentar la autonomía con responsabilidad: Revisar las políticas de delegación e identificar las decisiones de bajo riesgo que los empleados puedan asumir con responsabilidad sin necesidad de consultar a su líder ya su vez, formalizar este empoderamiento para que los colaboradores no sientan que están haciendo algo que no les corresponde.
- Fomentar la participación de los trabajadores: Implementar mecanismos de feedback y consulta antes de tomar decisiones clave, como grupos focales o encuestas cortas para permitir espacios donde ellos puedan expresarse.
- Aprovechar la motivación: Crear un programa formal para asignar nuevas responsabilidades o proyectos especiales a aquellos que demuestran disposición. Esto podría contrarrestar la falta de autonomía y contribuir al empoderamiento del colaborador.

3. Empresa Comercializadora de químicos GR

A partir de la aplicación del cuestionario IMCOC en la empresa Comercializadora de químicos GR, se logra identificar 2 necesidades específicas que arrojan un nivel crítico en la percepción y calificación de sus colaboradores. De las 7 dimensiones evaluadas, 2 de ellas (Cooperación y Toma de decisiones) requieren una intervención específica para mejorar y fortalecer el clima laboral en la empresa; a continuación, se exponen los resultados de estas necesidades identificadas:

Figura 7

Distribución porcentual de la dimensión cooperación Empresa Comercializadora de químicos GR



Nota. Elaboración propia a partir de datos recopilados en el estudio

La percepción de la “**cooperación**” está dividida, pero con una tendencia preocupante, el clima desfavorable (48%) supera al favorable (45%); esto sugiere que, casi la mitad de las personas perciben en esta dimensión un descontento, no encuentran suficiente ayuda, colaboración o integración entre los trabajadores; aunque muchas personas sí perciben cooperación, hay un grupo ligeramente mayor que experimenta dificultades importantes. La empresa presenta debilidades en la colaboración, la convivencia y la participación, lo cual puede afectar el trabajo en equipo, la comunicación, la motivación y el clima laboral general. Esto indica la necesidad de reforzar acciones para mejorar el trabajo colaborativo, fomentar actividades de integración y fortalecer la cultura de apoyo entre los compañeros.

Recomendaciones:

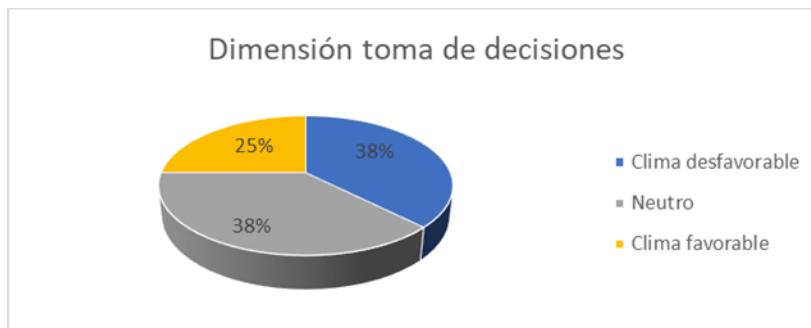
El área de cooperación presenta un desafío significativo, ya que el 48% de los encuestados percibe un clima desfavorable, superando por poco al 45% que lo considera favorable. La mayor preocupación es el hecho de que la mayoría cuenta con una percepción negativa, requiriendo de esta manera una intervención rápida para evitar que los problemas de colaboración afecten negativamente el rendimiento general. Se sugiere realizar actividades como:

- Crear espacios mensuales de convivencia (cafés, desayunos, actividades recreativas).
- Promover equipos de trabajo inter-áreas para proyectos específicos.
- Implementar un sistema de “reconocimiento entre pares”.
- Capacitar a líderes en gestión colaborativa.

Estas otras actividades permitirán espacios para fomentar relaciones de confianza y respeto entre colegas para incrementar la participación en actividades de equipo y convivencia; desarrollar habilidades de comunicación efectiva y resolución de problemas y también aumentar la percepción positiva de apoyo entre compañeros.

Figura 8

Distribución porcentual de la dimensión toma de decisiones Empresa Comercializadora de químicos GR

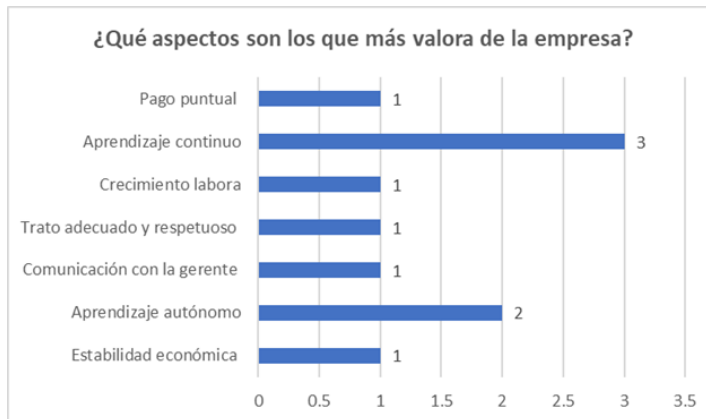


Nota. Elaboración propia a partir de datos recopilados en el estudio

Por otro lado, una parte significativa, casi cuatro de cada diez encuestados, perciben que el proceso de “**toma de decisiones**” es negativa o problemática; esto puede indicar lentitud, falta de transparencia, decisiones unilaterales o poca participación. Una porción idéntica (la segunda más grande) tiene una percepción indiferente o ambivalente, los colaboradores no lo ven como un punto fuerte, pero tampoco como un problema grave. Solo una cuarta parte de los encuestados tiene una percepción positiva del proceso de toma de decisiones, considerándolo efectivo, claro y/o participativo.

Figura 9

Distribución de respuestas factor motivacional de empleados empresa Comercializadora de químicos GR



Nota. Elaboración propia a partir de datos recopilados en el estudio

Los resultados que arroja la pregunta ¿Qué aspectos son los que más valora de la empresa? del cuestionario factores motivacionales, permite evidenciar y reconocer que el aprendizaje continuo y autónomo hacen parte de variables que inciden en la toma de decisiones y la asignación de responsabilidades que conlleven a que un colaborador pueda asumir tomas de decisiones de acuerdo a su alcance.

Recomendaciones:

La información más relevante es la dimensión de toma de decisiones, la cual representa un área crítica para la organización lo que indica que la toma de decisiones no solo es ineficiente o poco clara, sino que está generando malestar y desconfianza en casi la mitad de los empleados.

Se sugieren estrategias como:

- Incrementar la transparencia y comunicación, para esto se requiere definir y comunicar procesos, principalmente, documentarlos y socializarlos claramente; quién toma qué tipo de decisión, las decisiones deben tener un "responsable" identificado.
- Justificar las decisiones: Implementar un mecanismo donde las decisiones clave sean comunicadas junto con el por qué (los datos, la lógica o la razón estratégica) detrás de ellas. Esto teniendo en cuenta que la gente suele aceptar decisiones difíciles si entiende la lógica.
- Aumentar la participación y la influencia (Mover el 38% neutro a favorable) a través de canales formales para que los equipos puedan aportar ideas o retroalimentación antes de que se tome una decisión; por ejemplo, sesiones de lluvia de ideas, encuestas de opinión pre-decisión.
- Delegar de manera controlada la toma de decisiones de bajo y mediano riesgo a los equipos de primera línea que tienen el conocimiento operativo, esto aumenta la sensación de empoderamiento y propiedad.

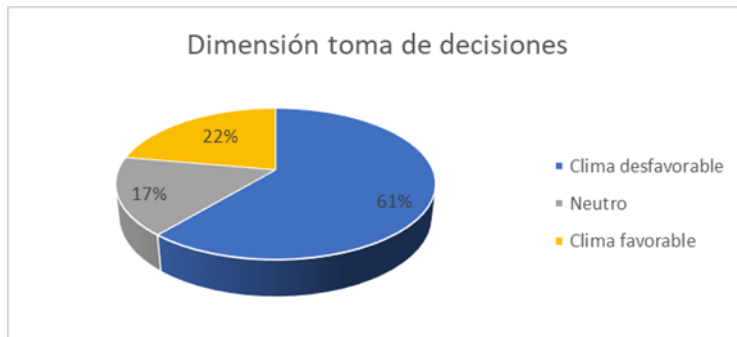
Es importante formar a los líderes en habilidades de liderazgo participativo enseñándoles a solicitar, valorar y utilizar el input de sus equipos sin renunciar a su responsabilidad final de decisión. En resumen, la principal sugerencia es romper con la percepción de una "caja negra" en la toma de decisiones, haciendo los procesos más abiertos, comunicados y participativos. "La confianza ciega en una máquina es la nueva forma de fe: se cree sin entender, se obedece sin cuestionar." (Bolaños, 2025)

4. Empresa Comercializadora de químicos QS

A partir de la aplicación del cuestionario IMCOC en la empresa Automotriz AF, se logra identificar 2 necesidades específicas que arrojan un nivel crítico en la percepción y calificación de sus colaboradores. De las 7 dimensiones evaluadas, 2 de ellas (toma de decisiones y control) requieren una intervención específica para mejorar y fortalecer el clima laboral en la empresa; a continuación, se exponen los resultados de estas necesidades identificadas:

Figura 10

Distribución porcentual de la dimensión toma de decisiones Empresa Comercializadora de químicos QS



Nota. Elaboración propia a partir de datos recopilados en el estudio

La dimensión **“Toma de decisiones”** presenta el resultado más preocupante, con el 61% de los encuestados o indicadores reflejando un clima desfavorable. Esto sugiere que la mayoría de las personas perciben la forma en que se toman las decisiones como ineficaz, poco transparente, o excluyente. Una minoría favorable de solo el 22% considera que el clima es favorable en la toma de decisiones; por lo tanto, esta dimensión es un punto de dolor significativo para la organización y requiere una intervención urgente y profunda.

Recomendaciones:

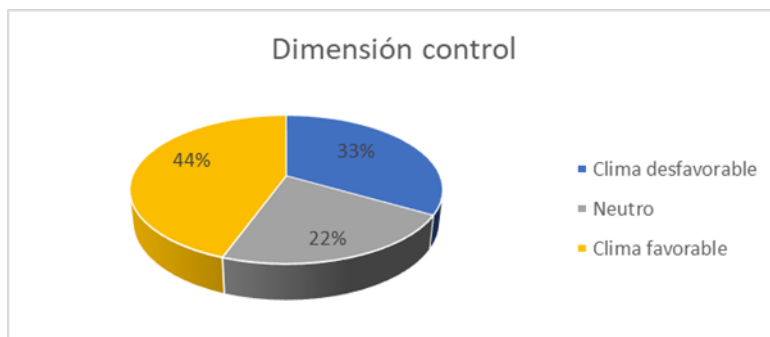
El arrojar un porcentaje tan alto y siendo desfavorable, se sugiere trabajar en lo siguiente como complemento del plan de entrenamiento:

Es importante comprender si el problema es de claridad (qué) o de comunicación (cómo); se sugiere aplicar una encuesta rápida y anónima, preguntando a los colaboradores si saben quién toma las decisiones, con base en qué se toman y por qué se toma una u otra decisión.

- Identificar los cuellos de botella y la ambigüedad en la autoridad, se sugiere realizar entrevistas con liderazgo, preguntar a los colaboradores incluyendo a los líderes si ellos tienen claro cuándo deben consultar y cuándo deben tomar la decisión por sí mismos.
- Identificar si el problema se concentra en decisiones operativas, estratégicas, o de personal; se sugiere revisar las decisiones que generaron más fricción en los últimos 6 meses.
- Entrenar a los líderes para manejar las reuniones de decisión, garantizar que se escuchen todas las voces relevantes (sin buscar consenso en todo) y cerrar la reunión con claridad (dejando evidencia a través de un documento formal).
- Enseñar a los equipos a diferenciar entre decisiones donde pueden ser consultados y decisiones donde solo serán informados. Esto podría mejorar las expectativas y reducir a su vez, la frustración.
- Reconocer públicamente a las áreas o equipos que implementen con éxito el nuevo proceso de toma de decisiones y que, por ende, muestren una mejoría en la próxima medición de clima.

Figura 11

Distribución porcentual de la dimensión control Empresa Comercializadora de químicos QS



Nota. Elaboración propia a partir de datos recopilados en el estudio

Ahora bien, para la dimensión “**Control**” se indica que un tercio de los encuestados percibe el control (probablemente refiriéndose a los sistemas de supervisión o seguimiento de tareas) de manera desfavorable; esto sugiere que los mecanismos de control son vistos como rígidos o injustos, lo cual puede generar resentimiento, estrés y baja autonomía. Una minoría favorable (44%) muestra que menos de la mitad tiene una percepción positiva, indicando que el sistema de control no está funcionando consistentemente bien para la mayoría. Y, por último, el 33% de la población percibe el control de manera negativa o desfavorable. Este es el grupo objetivo para el cambio. En resumen, esta dimensión presenta un problema crítico, la percepción del control es la más negativa vista hasta ahora, y requiere una reestructuración de cómo se ejerce la supervisión en la empresa.

Recomendaciones:

El objetivo de abordar esta dimensión es pasar de un control basado en el esfuerzo y el tiempo a un control basado en los resultados y la confianza, se recomienda complementar el plan de entrenamiento con lo siguiente:

- Entrenamiento a líderes en delegación y confianza: Implementar un programa para los líderes sobre "Liderazgo Basado en Resultados". El objetivo es enseñarles a definir objetivos claros y a delegar la autoridad sobre el cómo se hace el trabajo; es importante dejar claro que el control se enfoca en la entrega del resultado, no en la actividad diaria.
- Estandarización de controles: Revisar y simplificar los mecanismos de seguimiento (ej. reportes, aprobaciones, correos, archivos compartidos). El objetivo es eliminar los controles redundantes o burocráticos; la empresa se debe preguntar: ¿Este reporte agrega valor o solo consume tiempo?
- Programa de Autonomía Gradual: Para el 22% neutro y parte del 33% desfavorable, se sugiere implementar un plan donde se les otorgue mayor autonomía en la toma de decisiones

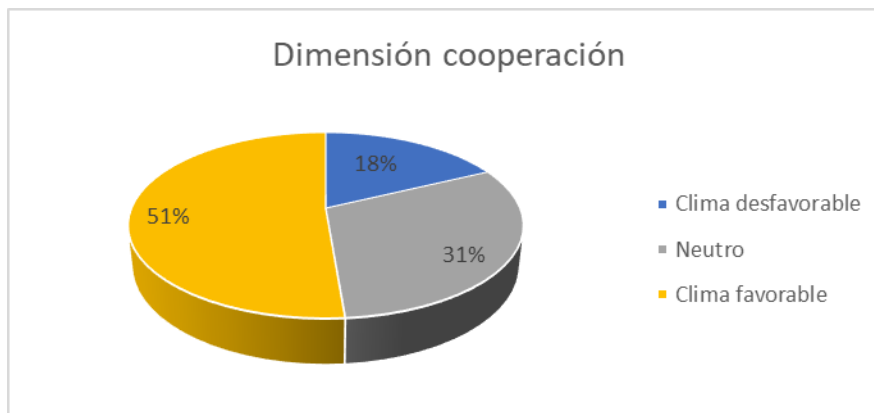
operativas menores, siempre que demuestren buen desempeño. Esto genera una cultura de recompensa por la madurez profesional.

5. Empresa Automotriz UF

A partir de la aplicación del cuestionario IMCOC en la empresa Automotriz UF, se logra identificar 3 necesidades específicas que arrojan un nivel crítico en la percepción y calificación de sus colaboradores. De las 7 dimensiones evaluadas, 3 de ellas (Cooperación, Toma de decisiones Y Control) requieren una intervención específica para mejorar y fortalecer el clima laboral en la empresa; a continuación, se exponen los resultados de estas necesidades identificadas:

Figura 12

Distribución porcentual de la dimensión cooperación Empresa Automotriz UF



Nota. Elaboración propia a partir de datos recopilados en el estudio

En la dimensión “**Cooperación**” el 51% de los encuestados percibe un buen nivel de cooperación, esto significa que la mitad de la empresa siente que el trabajo en equipo y la ayuda mutua funcionan correctamente. Si embargo, el 31% tiene una percepción neutral, se considera que es un porcentaje muy alto de la población que no se siente comprometida ni en contra con la cooperación; pero se convierten en un grupo clave con alta probabilidad de mejora o de declive. De igual manera, se evidencia un clima desfavorable del 18% que percibe la cooperación de manera negativa, este

porcentaje es significativamente alto para un aspecto fundamental como la cooperación y es el principal foco de preocupación e intervención.

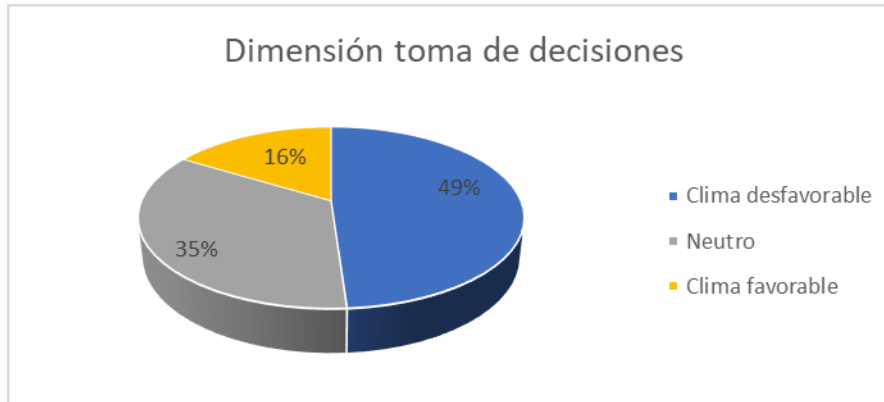
Recomendaciones:

Las sugerencias deben enfocarse en reducir el 18% desfavorable e incorporar el 31% neutro a la percepción favorable, elevando la cooperación a un nivel superior. Se sugiere enfocarse en promover la cooperación como valor central, los líderes pueden ejemplificar la cooperación activamente, esto incluye compartir información de manera proactiva, involucrar a los colaboradores en las decisiones tempranamente y reconocer públicamente los logros del trabajo en equipo.

- El reconocimiento y recompensa por cooperación es importante, se sugiere implementar un sistema que recompense el esfuerzo colaborativo, no solo el éxito individual; por ejemplo, ofrecer bonos o reconocimientos a equipos que demuestren una colaboración excepcional en un proyecto.
- Participar en capacitaciones en inteligencia emocional y comunicación asertiva para líderes y colaboradores; la buena cooperación requiere la capacidad de dar y recibir feedback constructivo y resolver conflictos.

Figura 13

Distribución porcentual de la dimensión toma de decisiones Empresa Automotriz UF



Nota. Elaboración propia a partir de datos recopilados en el estudio

La dimensión **“Toma de decisiones”** arroja un resultado preocupante que requiere una intervención urgente y prioritaria, ya que es el resultado más negativo de todas las dimensiones presentadas hasta ahora. El clima desfavorable del 49% de los encuestados (casi la mitad de los trabajadores) percibe un clima desfavorable en la toma de decisiones, esto sugiere problemas graves como falta de transparencia, decisiones lentas, inconsistentes, o que el personal no se siente involucrado o escuchado. El 35% tiene una percepción neutral y en cuanto al clima favorable, solo el 16% percibe la toma de decisiones como favorable, esto indica que la mayoría de la empresa ve este proceso como un punto débil. La falta de efectividad y transparencia en este proceso está afectando la moral y la eficiencia de la gran mayoría de los empleados.

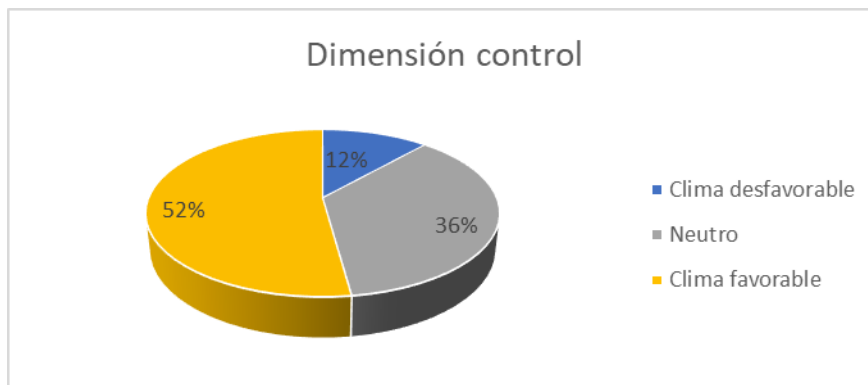
Recomendaciones:

- Se sugiere que promuevan acciones estructuradas que generen un alto impacto; podrían clarificar roles de decisión, documentar y comunicar quién toma qué decisión. Se debe definir claramente el nivel de autoridad para decisiones comunes (ej. compras pequeñas, cambios de proceso, contratación).

- Descentralizar decisiones simples otorgando mayor autonomía a los niveles operativos y mandos medios para que puedan resolver problemas rápidamente sin depender de la alta gerencia.
- Aumentar la transparencia y la comunicación: Crear un canal de comunicación formal (ej. boletín, reunión semanal) donde se expliquen las razones detrás de las decisiones importantes, esto ayudaría a reducir la frustración y la sensación de que las decisiones son arbitrarias.
- Entrenar a los líderes (especialmente a los que toman las decisiones finales) en técnicas de toma de decisiones basada en datos, análisis de riesgos y consenso efectivo, esto aborda el 49% desfavorable al promover decisiones más sólidas y consistentes.

Figura 14

Distribución porcentual de la dimensión control Empresa Automotriz UF



Nota. Elaboración propia a partir de datos recopilados en el estudio

La dimensión **“Control”** se refiere a la percepción del empleado sobre la autonomía, la capacidad de influir en las decisiones relativas a su trabajo, y el grado de supervisión que recibe. Un clima favorable (52%) percibe tener un nivel adecuado de control o autonomía sobre su trabajo. El 36% un porcentaje muy alto, estas personas se sienten ambivalencia o incertidumbre respecto a su nivel de control. Este grupo sugiere que las políticas de supervisión o las descripciones de roles pueden ser ambiguas o inconstantes. Y un clima desfavorable (12%) indica que un número significativo de

empleados se siente microgestionado, con poca libertad de decisión, o que carece de la información necesaria para autogestionar su trabajo de manera efectiva.

Recomendaciones:

Las estrategias deben centrarse en delegar autonomía, establecer objetivos claros y transformar el control de proceso a control por resultados. Para fomentar la autonomía y reducir la microgestión se sugiere la delegación enfocada en resultados; en lugar de supervisar cómo se hacen las tareas (microgestión), la gerencia puede enfocarse en definir qué resultados se esperan y cuándo se deben lograr. Esto otorga al empleado la libertad de decidir el cómo.

Otras estrategias están alineadas al empoderamiento en la toma de decisiones, lograr identificar y formalizar las áreas donde los empleados pueden tomar decisiones sin necesidad de aprobación inmediata; por ejemplo, permitir que los técnicos decidan la secuencia de tareas o el uso de ciertos recursos dentro de un presupuesto establecido. También se podría revisar y actualizar las descripciones de puesto para que sean claras en cuanto a responsabilidades, límites de autoridad y el nivel de autonomía esperado en cada tarea, teniendo en cuenta que la ambigüedad es un factor clave en la sensación de falta de control; es importante que esta información sea socializada. Los líderes deben cerciorarse que los objetivos individuales de sus colaboradores estén claramente vinculados a los objetivos de la empresa; de esta manera, los empleados que comprenden el propósito de su trabajo se sienten más en control al saber hacia dónde se dirigen. Y, por último, realizar Feedback constructivo, cambiar la percepción del control a una herramienta de mejora; teniendo en cuenta que las revisiones de desempeño deben ser sesiones de coaching y desarrollo.

Proponer un plan de entrenamiento empresarial para fortalecimiento del clima laboral de las empresas del programa + MIPYMES sostenibles diagnosticadas con fortalecimiento en el área de talento humano en el año 2025.

En cumplimiento del tercer objetivo específico, se ha propuesto el diseño de un Plan de Entrenamiento Empresarial detallado y enfocado estratégicamente en fortalecer las áreas de oportunidad identificadas (dimensiones). Esta propuesta incluye objetivos, metodologías de implementación y desarrollo de actividades de manera detallada, promoviendo una intervención orientada al fortalecimiento del clima laboral de las empresas participantes del programa + MIPYMES Sostenibles las cuales fueron diagnosticadas con necesidades de fortalecimiento en el área de talento humano, especialmente en clima laboral. El detalle completo de la estructura y contenido del Plan de Entrenamiento se presenta en el **Anexo 4** del presente informe.

Capítulo 5. Conclusiones

El plan de entrenamiento propuesto Entrenamente, una herramienta a la medida; se fundamenta en los hallazgos específicos del diagnóstico del clima laboral, asegurando que las acciones estén directamente alineadas con las brechas y necesidades identificadas en esta evaluación, transformando el clima laboral en un verdadero activo competitivo; a su vez, incluye módulos y metodologías centradas en áreas clave como que son esenciales para generar un ambiente de trabajo positivo y productivo. La implementación exitosa de este plan no solo abordará las debilidades diagnosticadas, sino que también contribuirá significativamente a la sostenibilidad de las empresas al mejorar la retención de talento, aumentar la motivación y, consecuentemente, optimizar el desempeño organizacional.

La evaluación realizada del clima laboral reveló la situación actual y permitió identificar puntos fuertes y de manera crucial, áreas neutras y de mejora críticas; en las cuales se debe hacer énfasis y trabajarlas para fortalecerlas hacia un clima favorable.

Los resultados consolidaron que las principales brechas de fortalecimiento se concentran en tres dimensiones clave: la comunicación interna (percibida como insuficiente o unidireccional), la calidad del liderazgo (necesidad de enfoques más participativos) y la gestión del seguimiento o control (falta de claridad en roles y retroalimentación constructiva). La información obtenida de esta evaluación es la base técnica que justifica y direcciona el diseño de Entrenamente como el plan de entrenamiento, garantizando que los esfuerzos de fortalecimiento del talento humano en las MIPYMES sean precisos, relevantes y de alto impacto.

El plan propuesto es pertinente, detallado y accionable, y está específicamente diseñado para abordar las necesidades críticas identificadas, tales como la mejora de la comunicación horizontal y vertical, el desarrollo de habilidades de control y seguimiento en los mandos medios, y el fomento de

una cultura de reconocimiento y participación; esta propuesta de entrenamiento no solo subsana las áreas de fortalecimiento diagnosticadas en talento humano, sino que también sienta las bases para una transformación cultural duradera, asegurando que las empresas del programa +MIPYMES sostenibles puedan capitalizar un clima laboral positivo como motor clave de su crecimiento y competitividad futura.

Referencias

- AndinoJaramillo, R. A., & Palacios Soledispa, D. L. (2023). Investigación para la aplicación de una estrategia de mejoramiento del clima laboral en una unidad educativa. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(3), 52-75.
<https://doi.org/https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n3/73>
- Andrada, A. V., Barrera Algarín, E., Sánchez Serrano, J. L., & Caravaca Sánchez, F. (2025). Burnout, ansiedad, satisfacción y violencia en el trabajo en trabajadores/as sociales de los servicios cios. *Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social*, 81-105.
- Antequera Amaris, R. R., Ramírez Molina, R. I., Santamaria Ruiz, M. J., & Cano Pacheco, D. A. (2021). Descripción de las dimensiones del clima organizacional: caso de estudio en las PYMES de la ciudad de Barranquilla, Colombia. *Revista Latinoamericana De Difusión Científica*, 4(6), 270-285.
<https://doi.org/https://doi.org/10.38186/difcie.46.17>
- Bolaños, R. (11 de Noviembre de 2025). *El problema de la "caja negra": decisiones sin explicación*.
<https://www.linkedin.com/pulse/el-problema-de-la-caja-negra-decisiones-sin-ricardo-bola%25C3%25B1os-itt6e/>
- Bravo Rojas, L. M., Egusquiza Rodriguez, M. J., Ruiz Choque, M., & Manrique Nugent, M. A. (2023). Clima organizacional en las pymes del sector comercio de la ciudad de Ayacucho. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 171-184.
<https://doi.org/https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/39396/44362>
- Bustamante, S. D. (2020). *El impacto del clima laboral en la innovación y sostenibilidad empresarial en Pymes de la ciudad de San José de Cúcuta - Colombia*.
<https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/a0738955-d657-42b4-96ca-b8c5f60a35f8/content>
- Carvajal, R. R., & de Rivas Herмосilla, S. (2011). *SCielo*.
- Chávez, E. A., Ramírez Lira, E., Anaya Velasco, A., & Díaz Patiño, D. G. (2021). Factores psicosociales, intervención y gestión integral en organizaciones: revisión sistemática. *Psicumex*, 11.
- Chiquillo Rodelo, J., Amaya López, N., & Curiel Gómez, R. Y. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(103, 2023), 1295-1311.
- Chiquillo Rodelo, J., Amaya López, N., & Curiel Gómez, R. Y. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(103), 1295-1311.
<https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.23>
- Díaz, Á. M., González Murillo, G. A., & Duque Ceballos, J. L. (Noviembre de 2017). *Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos*. <https://www.redalyc.org/journal/2654/265457559002/html/>
- EULATE EUGENIO, K. M., & ROMERO MAMANI, E. J. (2021). *FACTORES DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU*. <https://repositorio.upea.bo/jspui/handle/123456789/761>

- Eva. (13 de Enero de 2025). *El secreto del éxito de tu empresa: la importancia de cuidar el clima laboral*.
<https://www.coaching-onfocus.com/cuidar-clima-laboral/>
- Giraldo, L. T. (Diciembre de 2022). *Factores Psicosociales que influyen en los trabajadores, frente a los cambios organizacionales y su incidencia en los riesgos laborales*.
<https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/05568913-ef64-40bf-80ca-0ae7d14bfcfb/content>
- Herrera, R. I. (2021). Clima laboral y percepción de la imagen institucional. *Revista Científica Digital de Psicología*, 10(2). <https://doi.org/http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/psiquemag/>
- Juárez, M. G. (2025). *Probabilidadyestadistica.net*. <https://www.probabilidadyestadistica.net/muestreo-por-conveniencia/>
- Lucas, C. F., & Arteaga Ureta, F. M. (29 de Mayo de 2019). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.*
<https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>
- Macchiavello, V. S. (Marzo de 2025). *RELACIÓN ENTRE EL BURNOUT Y SATISFACCIÓN LABORAL EN TRABAJADORES*.
- Macías García, E. K., & Vanga Arvelo, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(94), 548-567. [https://doi.org/file:///D:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-ClimaOrganizacionalYMotivacionLaboralComoInsumosPa-8890444%20\(1\).pdf](https://doi.org/file:///D:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-ClimaOrganizacionalYMotivacionLaboralComoInsumosPa-8890444%20(1).pdf)
- Martínez, N. E. (2023). *El liderazgo: su influencia y relación con el desarrollo de planes de formación de las organizaciones*. Es una investigación de tipo
- Medieta, V. C. (2023). *Estrés laboral y agotamiento emocional enfoque psicológico*.
<https://psicologianova.com/estres-laboral-y-agotamiento-emocional-enfoque-psicologico/>
- Mira, M. C. (2021). Efectos del trabajo emocional en el agotamiento y la satisfacción laboral de los trabajadores en España. *ISSN*, 0210-2862.
- Molina, J. F., Gil Ibañez, W., Laura-De La Cruz, K. M., Maldonado Davila, S., Fernández Argandoña, A. J., Tapia Salas, E. G., & Condori-Chacolli, M. E. (2024). Estudio de los factores organizacionales y la motivación laboral en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Cajamarca, Perú. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*(E65), 194-203.
- Munar, D. A., Pava, D. A., Buitrago Medellín, S., & Doncel Briñez, E. A. (2025). ESTUDIO DE LAS ESCALAS DE DEPRESIÓN, ANSIEDAD Y ESTRÉS (DASS21) EN LOS TRABAJADORES DIMENSIÓN COMERCIANTES Y SUPERMERCADOS EN GIRARDOT. *Revista científica y académica ISSN*, 25.
- Navazo, D. (2023). *Ansiedad y estrés laboral: cómo identificarlo y gestionarlo*.
<https://www.intelema.es/blog/ansiedad-y-estres-laboral>
- Parra, F. E., Guzmán Benavente, M., Barragán Ledesma, L. E., Quintanar Escorza, M. A., Linares Olivas, O. L., & Garza Barragán, L. S. (2024). Estrés laboral, burnout y factores asociados a su aparición en técnicos en urgencias médicas. *Psicología y Salud*, 93-101.

- Pilozo, N. M. (12 de Marzo de 2025). *LOS FACTORES ORGANIZACIONALES Y SU INFLUENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DEL COMISARIATO "YARIS ZAMBRANO" DEL CANTÓN MONTECRISTI*. <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/7602/1/Santana%20Pilozo%20Nagely%20Monserrate.pdf>
- Puerta, A. R. (24 de Agosto de 2022). *Lifeder*. Comportamiento individual: características, influencia y fundamentos: <https://www.lifeder.com/comportamiento-individual-organizaciones/>
- Reynoso, J. (5 de Marzo de 2022). *Todos los hechos*. ¿Cuáles son los factores que influyen en el comportamiento organizacional desde el punto de vista individual y grupal?: <https://todosloshechos.es/cuales-son-los-factores-que-influyen-en-el-comportamiento-organizacional-desde-el-punto-de-vista-individual-y-grupal>
- Santander, C. (2025). *+ MIPYMES SOSTENIBLES*. <https://www.comfenalcosantander.com.co/empresas/mipymes-sostenibles>
- Social, M. d., , P., & Subcentro. (2010). *Batería para la evaluación de factores de riesgo psicosocial (intralaboral y*. <https://www.fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/publicaciones/estudios/Bateria-riesgo-psicosocial-1.pdf>
- Sumba Bustamante, R. Y., Moreno Gonzabay, P. L., & Villafuerte Peñafiel, N. A. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Fundación Dialnet*, 234-261.
- Unobravo. (27 de Junio de 2025). *El impacto psicológico del burnout en España*. <https://www.unobravo.com/es/blog/el-informe-burnout>
- Vega, M. C., Cabeza, F. C., & Rivera Cerda, M. J. (2024). Análisis comparativo de los niveles de estrés laboral, satisfacción laboral y conciliación trabajo-familia entre los funcionarios de dos instituciones públicas. *RAN*, 15.
- Verenzuela Barroeta, D. A., Araque Manrique, M. C., Salas Hernández, A. J., & García Estelin, L. M. (2023). Clima organizacional en pymes de la ciudad de Santiago - Chile. *Revista De Investigación Académica Sin Frontera: Facultad Interdisciplinaria De Ciencias Económicas Administrativas - Departamento De Ciencias Económico Administrativas-Campus Navojoa*, (40). <https://doi.org/https://doi.org/10.46589/riasf.vi40.604>
- Vicuña, G. d. (2023). Liderazgo transformacional como modelo para mejorar el clima laboral docente. *Telos*, 25(3), 783-801. <https://doi.org/https://doi.org/10.36390/telos253.14>
- Zapata Terán, K. V., & Tovar Molina, E. A. (25 de Noviembre de 2024). *EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD*. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2665-03982024000202051&script=sci_arttext

Anexos

Anexo 1. Cuestionario IMCOC

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS DE COLOMBIA (IMCOC)						
Instrucciones para responder el IMCOC						
El siguiente cuestionario tiene como objetivo determinar el clima organizacional en la empresa, donde el propósito es conocer el punto de vista de las personas que allí trabajan. Opine de la forma más franca posible, esto será de mucha ayuda para que la empresa mejore su productividad y fortalezca el clima laboral.						
Este cuestionario no tiene preguntas correctas ni incorrectas, por favor responda con total sinceridad ya que sus datos serán tratados de forma anónima y confidencial.						
Leer cuidadosamente la frase y decidir en qué nivel se puede aplicar a su trabajo.						
Marque con una (X) la alternativa que según su opinión describe con mayor exactitud LO QUE USTED PIENSA , en las casillas que se encuentran enumeradas, donde 1 representa la percepción más desfavorable o menor frecuencia y 5 representa la percepción más favorable o mayor frecuencia.						
No	Preguntas	Calificación				
		5	4	3	2	1
1	¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?					
2	Califique la cantidad de información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella					
3	Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ¿cómo satisface usted sus deseos y necesidades personales?					
4	¿Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa?					
5	¿En qué grado usted, ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?					
6	¿Cómo califica su participación, si usted está vinculado en grupos de trabajo en la empresa?					
7	¿Califique la frecuencia con que usted acostumbra a divertirse con compañeros de su sección o de otra sección de la empresa?					
8	¿La empresa organiza, paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?					
9	¿Cómo califica usted, su participación en las actividades de diversión que realiza su empresa?					
10	¿Qué tanta ayuda le piden sus compañeros para desempeño de su trabajo?					
11	¿Qué tanto participa usted, de las actividades que realizan sus amigos en la empresa?					
12	Fuera de las horas de trabajo, ¿con qué frecuencia se relaciona usted con sus compañeros de labor?					
13	¿Califique la ayuda que usted, presta para la solución de los problemas en su sección?					
14	¿Las inquietudes y problemas de trabajo los plantea a su jefe?					
15	¿Las inquietudes y problemas de trabajo los plantea a sus compañeros?					
16	¿Su trabajo, lo hace como usted quiere?					
17	¿Su jefe es una persona justa?					
18	¿Qué tanto obedece a su jefe?					
19	¿Su jefe controla su trabajo?					
20	¿Obtiene la ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo?					
21	¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo los comenta con sus Superiores					
22	Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar?					
23	¿Usted, toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?					
24	¿Le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?					
25	¿Participa usted, de las decisiones de esta empresa?					
26	¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal, al tomar una decisión?					
27	¿Cómo califica sus relaciones con sus compañeros de trabajo?					
28	¿Cuándo usted tiene un problema de trabajo lo soluciona con sus compañeros y superiores?					
29	¿Cómo califica usted, el trato y relación con su jefe?					
30	¿Cómo califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa?					
31	Cuando hay cambios en la empresa, ¿en qué medida recibe información al respecto?					
32	¿En qué medida se enteran las directivas de los problemas en su sección?					
33	¿Le gusta el trabajo que le corresponde hacer?					
34	De acuerdo a su trabajo en la empresa, ¿el salario que usted recibe es justo?					
35	¿Qué tan contento está usted de trabajar en esta empresa?					
36	¿En qué medida cumple usted con su trabajo?					
37	¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?					
38	El tiempo trabajado por usted, en esta empresa es (se pide indicar tiempo en años)					
39	¿Cómo califica la importancia que tiene para usted estar trabajando en esta empresa?					
40	¿Su trabajo es revisado en esta empresa?					
41	¿En qué medida conoce usted, los resultados de la revisión de su trabajo?					
42	¿Con qué frecuencia comenta usted, con su jefe, la realización de su trabajo?					
43	¿En qué forma usted trabaja, si su jefe lo controla?					
44	¿Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla?					
45	¿Califique el control que debe tener una empresa, para que funcione bien?					

Anexo 2. Cuestionario de factores motivacionales



Identificación de aspectos más valorados de las empresas, de los líderes y los factores motivantes

¿Qué aspectos son los que más valora de la empresa?
¿Para usted qué aspectos son los más importantes de un líder?
¿Qué lo haría sentir mejor trabajando en la empresa?
¿Qué situaciones o aspectos de su vida laboral lo han desmotivado o podrían hacerlo?
¿Cómo se siente cuando la empresa lo escucha y presta atención a sus opiniones o sugerencias?

Anexo 3. Consentimiento informado

Consentimiento Informado

Yo _____, declaro que he sido informado/a e invitado/a a participar en una investigación denominada *Riesgos psicosociales relacionados con los niveles de estrés laboral y agotamiento en los colaboradores de las empresas del programa Talentos Productivos de la Agencia de Empleo Comfenalco Santander*, éste es un proyecto de investigación científica que cuenta con el respaldo de la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Entiendo que este estudio busca conocer *Identificar la relación entre los riesgos psicosociales, los niveles de estrés y agotamiento en los colaboradores de las empresas del programa Talentos Productivos de la Agencia de Empleo Comfenalco Santander* y sé que mi participación consistirá en responder una encuesta que demorará alrededor de 10 a 15 minutos. Me han explicado que la información registrada será confidencial, y que los nombres de los participantes serán asociados a un número de serie, esto significa que las respuestas no podrán ser conocidas por otras personas ni tampoco ser identificadas en la fase de publicación de resultados.

Estoy en conocimiento que los datos no me serán entregados y que no habrá retribución por la participación en este estudio, sí que esta información podrá beneficiar de manera indirecta y por lo tanto tiene un beneficio para la sociedad dada la investigación que se está llevando a cabo. Asimismo, sé que puedo negar la participación o retirarme en cualquier etapa de la investigación, sin expresión de causa ni consecuencias negativas para mí.

Sí. Acepto voluntariamente participar en este estudio y he recibido una copia del presente documento.

Firma participante: _____

Fecha: _____

Anexo 4. Plan de Entrenamiento Empresarial para fortalecimiento del clima laboral de las empresas.

1 *Entrenamiento empresarial para fortalecer el clima laboral*



Autor:

*Silvia Juliana Martínez Barrera
Ingeniera Industrial y Psicóloga
Especialista en Talento Humano y próxima a obtener el título de
Especialista en Riesgos Psicosociales en Contextos de trabajo*

*Silvia Juliana Martínez Barrera
Ingeniera Industrial y Psicóloga*



DIMENSIÓN OBJETIVO

Esta variable se asocia a los conocimientos que tienen los colaboradores sobre cuáles son los fundamentos de la empresa, sus valores, políticas y objetivos. Mide qué tanto conoce el trabajador los objetivos, los valores y las políticas de la empresa; a su vez, que tanto se identifica con ellos, cuál es la frecuencia con que la empresa capacita a sus trabajadores sobre estos temas.

ACTIVIDADES

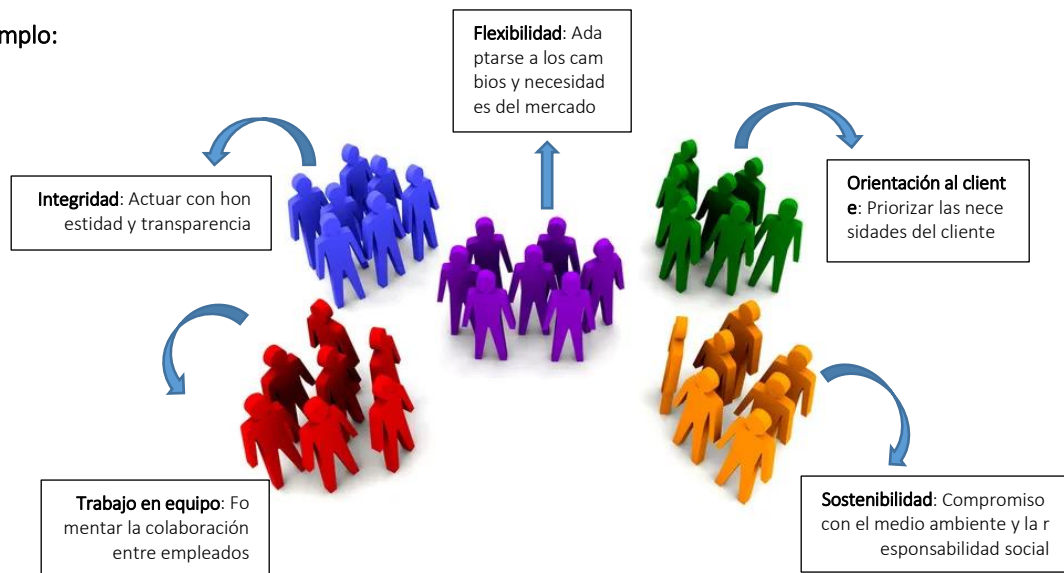
Actividad 1: Valores corporativos

- **Objetivo:** Recordar en los trabajadores cuáles son los valores de la empresa e identificar los que más los caracterizan y el que menos lo representan.
- **Elementos necesarios:** Fichas elaboradas en cartulina con la información de los valores corporativos y su descripción.
- **Duración:** 10- 15 minutos
- **Desarrollo:**

Se entregará a los colaboradores las fichas con los valores corporativos y su descripción, si la empresa tiene 5 valores a cada empleado se les entregará 5 fichas correspondientes con la información indicada anteriormente.

Cada colaborador deberá organizar las fichas según el valor que más lo represente o con el que más se identifica, ordenará las fichas de manera descendente, la primera a la que mayor importancia le da y la última es con la que menos se identifique. Se procede a armar grupos con los valores más representativos; entre los grupos socializarán el porqué le dieron mayor importancia o por qué el valor escogido es el que más los representa. Una vez finalicen, armarán nuevos grupos con los valores que menos los representen y harán la misma dinámica.

Ejemplo:

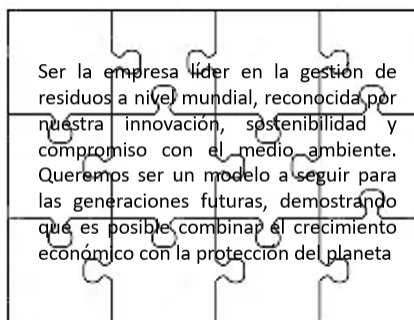
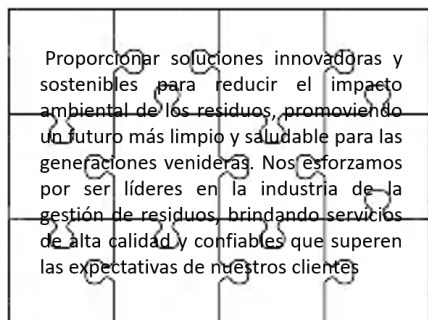


Actividad 2: Objetivos corporativos

- **Objetivo:** Recordar en los trabajadores la misión y visión de la empresa.
- **Elementos necesarios:** Carteles con la misión y con la visión descrita, seccionar el cartel dibujando piezas exactas de un rompecabezas para después dividirlos.
- **Duración:** 10 – 15 minutos
- **Desarrollo:**

Se armarán grupos de máximo 10 personas para empresas grandes y de 3 para empresas pequeñas. A cada grupo se entregarán 2 paquetes de rompecabezas, en donde está contenida la misión y la visión de la empresa. Tendrán un tiempo máximo de 15 minutos para armarlos e identificar cuál párrafo corresponde a la misión o a la visión. Finalmente, el organizador validará que efectivamente lo hayan hecho de manera correcta.

Ejemplo:



CONCLUSIONES

Los procesos de inducción o más conocidos como onboarding son claves para la integración de los trabajadores nuevos. Este proceso le permite conocer a los colaboradores cuál es su rol y la cultura de la empresa, los valores, políticas, misión y visión; pero no solo podemos enfocarnos en las personas nuevas, si bien es cierto quienes ya llevan cierto tiempo en la empresa, tienden a olvidar esta información y por ende la razón de ser de la empresa. Se sugiere al empresario realizar capacitaciones con mayor frecuencia a sus trabajadores donde incluyan estos temas



DIMENSIÓN COOPERACIÓN

Esta variable mide la posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa, busca entender cómo se trabaja en equipo para lograr los objetivos comunes. La dimensión mide las acciones de cooperación de apoyo y colaboración entre compañeros, a su vez, la solución conjunta de problemas y las relaciones de amistad orientada al logro de los objetivos organizacionales

ACTIVIDADES

Actividad 1: Verdadero y falso

- **Objetivo:** Este juego está estructurado para romper el hielo especialmente para colaboradores que no se conocen. Ayuda a impedir la formación de prejuicios existentes entre los compañeros y permitirá a los trabajadores nuevos y a los más introvertidos compartir algunos datos sobre ellos mismos.
- **Elementos necesarios:** Ninguno.
- **Duración:** 10 – 15 minutos
- **Desarrollo:**

Se organizarán en grupos de 5 personas, cada grupo hará un círculo donde los integrantes estén mirando al centro. El organizador indicará que cada persona piense en 3 datos reales y uno de ellos será falso se pide a todos que se sienten en círculo mirando hacia el centro. La información falsa debe ser realista, no exagerada fuera de una posible realidad. El organizador se desplazará por cada círculo y le pedirá a cada persona que diga los tres datos reales y el falso en desorden, sin mostrar pistas o decir a los compañeros cuál el dato falso. Cuando el grupo ya haya compartido sus datos, los demás deberán adivinar cuáles son los datos falsos.

Ejemplo:



Actividad 2: Huida

- **Objetivo:** Mide la cooperación o trabajo en equipo entre los integrantes del equipo que permitirá generar estrategias para lograr el objetivo
- **Elementos necesarios:** Una cuerda, una llave, una habitación que se pueda cerrar, y entre 5 y 10 pistas (entre más piezas el juego se hace más extenso). Las pistas son elaboradas por el organizador y van de acuerdo al lugar o espacio donde se llevará la actividad, teniendo en cuenta obstáculos, elementos existentes, ubicaciones espaciales, entre otros.
- **Duración:** 30 -60 minutos
- **Desarrollo:**

El organizador explicará la actividad, el grupo se reunirá en un salón cerrado en el tiempo y deberán escapar. Antes de iniciar la actividad, el líder esconderá previamente la llave y a su vez, una lista de pistas en el lugar, pedirá al equipo que ingrese al salón y cerrará la puerta. Ingresará el equipo al salón y deberán iniciar con la búsqueda de la llave utilizando las pistas ocultas de la habitación. El juego permitirá que todos colaboren en la estrategia y la generación de ideas para descifrar el significado de las pistas que están ubicadas en lugares estratégicos del salón.

Ejemplo:



Actividad 3: Dibujo a ciegas

- **Objetivo:** Esta actividad está centrada en la interpretación y la comunicación. Al acabar el dibujo por parte del último participante de la fila, será interesante ver cómo el dibujante interpreta la descripción del compañero.
- **Elementos necesarios:** fotos, hojas en blanco, lapiceros
- **Duración:** 10 – 15 minutos
- **Desarrollo:**

Se dividirá el grupo en parejas, cada pareja se sentará espalda contra espalda, un miembro de la pareja será quien observará el dibujo y el otro será quien interprete la información suministrada y por ende, dibujará la imagen en el papel entregado junto con el lapicero. La persona que tenga la foto le describirá a su compañero sin mencionar mayor información o sin especificar qué es lo que debe pintar, por ejemplo, si la imagen es una casa con 5 ventanas, no le podrá indicar a su compañero que dibuje una casa con 5 ventanas. La persona que hará el dibujo, deberá guiarse por lo que crea que representa la imagen según la descripción verbal de su par.

Ejemplo:



Actividad 4: Nudo humano

- **Objetivo:** Este juego se basa en la buena comunicación y trabajo.
- **Elementos necesarios:** Ninguno
- **Duración:** 10 – 15 minutos
- **Desarrollo:**

Las personas se organizarán en un círculo mirando hacia el centro, juntarán hombros con hombros. A continuación, cada uno estirará su brazo derecho y tomarán la mano de alguien que tengan al frente; después, con sus brazos izquierdos tomarán otra mano al azar de otra persona que tengan al frente o en diagonal. Durante el tiempo determinado, el grupo deberá desenredarse los brazos sin soltar ninguna mano. Si los participantes son muchos, se armarán grupos más pequeños mínimo 10 personas por grupo.

Ejemplo:



CONCLUSIONES

La cooperación o trabajo en equipo es fundamental para lograr mejores resultados en el desarrollo de los procesos, La cooperación o trabajo en equipo es fundamental. Se sugiere a las empresas prestar atención a las habilidades específicas de su equipo de trabajo, validar si la comunicación es efectiva y asertiva entre

los colaboradores, si los conflictos se resuelven de manera precisa a través de la escucha, el respeto y la participación.

Ten presente cuáles son las competencias de tu equipo de trabajo, en qué son buenos en su ser, saber y saber hacer, buscar espacios para conocerlos, preguntarles y validar cuáles son sus intereses y en qué se sienten cómodos trabajando. Cuando se aprende a conocer las destrezas y habilidades de los otros, es más fácil, confiar, delegar, entregar responsabilidades y trabajar en equipo. En cuanto a la comunicación asertiva y efectiva, es importante validar si el mensaje entregado fue claro y comprensible, adicional a esto, permitir espacios para conocer qué tan asertivo son los trabajadores entre ellos incluyendo los líderes, en ocasiones pensamos que lo que para nosotros es asertivo, para los otros no lo es. Y por último la resolución de conflictos es significativo realizar análisis de casos o jugos de roles para identificar una mejor forma de resolver un conflicto en equipo.



DIMENSIÓN LIDERAZGO

Los estilos de liderazgo son diferentes en todas las áreas de una organización, mediante una serie de preguntas se puede establecer cómo es el liderazgo en la empresa y a su vez, cuál es la percepción que tienen los trabajadores de sus jefes, que tanta seguridad les infunde a sus equipos de trabajo para plantear o dar a conocer dificultades o problemas; a su vez, que tan justo y equitativo es y su cómo es su comunicación.

ACTIVIDADES

Actividad 1: El rectángulo perfecto

- **Objetivo:** Este juego se centra en incentivar las buenas habilidades de comunicación y liderazgo, para sólo hablar una persona mientras las otras hacen silencio; y a su vez, se muestra el nivel de confianza entre los miembros del equipo, ya que tendrán que guiar a los demás en la dirección correcta.
- **Elementos necesarios:** Una cuerda larga con los extremos atados uno al otro y una venda para cada participante.
- **Duración:** 15 – 30 minutos
- **Desarrollo:**

Los participantes se organizarán en un círculo para sostener la cuerda, cada uno se pondrá la venda en sus ojos dejando la cuerda en el suelo. El organizador le indicará al grupo retroceder 3 pasos, detrás de la cuerda. A continuación, se pedirá a las personas que se acerquen a la cuerda y la tomen, sin quitarse la venda de los ojos deberán armar un rectángulo perfecto con la cuerda. Tendrán un límite de tiempo establecido por el organizador, no todos hablarán al tiempo, algunas personas del equipo deberán mantener silencio total y estas personas serán determinadas por el líder de la actividad.

Ejemplo:



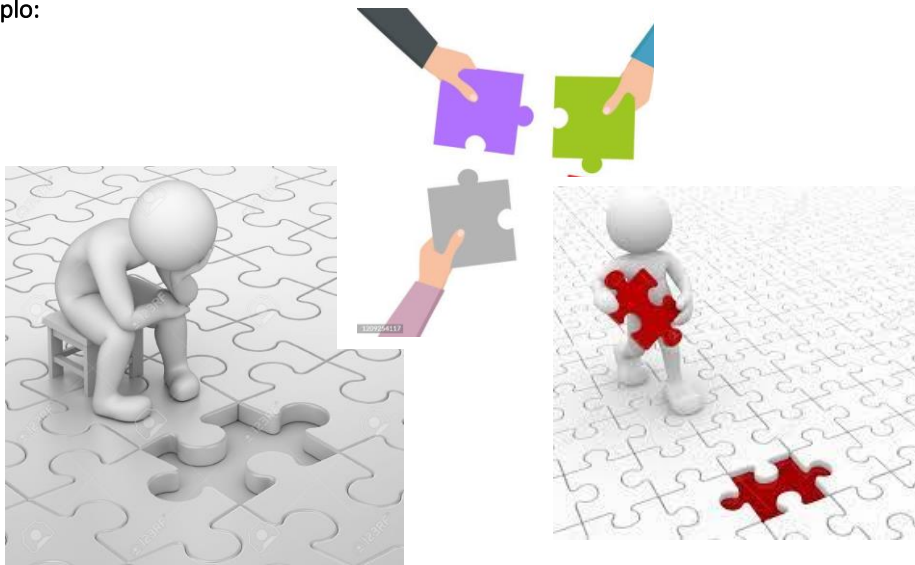
Actividad 2: El trueque

- **Objetivo:** Esta actividad muestra las habilidades de resolución de problemas y liderazgo. Es posible que no todos los integrantes cuenten con estas competencias, pero es importante resaltar que todos los participantes deberán llegar a un acuerdo antes de tomar la decisión.
- **Elementos necesarios:** Diferentes rompecabezas para cada uno de los grupos
- **Duración:** 40 – 60 minutos
- **Desarrollo:**

Los participantes se dividirán en grupos pequeños con el mismo número de integrantes. Entrega a cada grupo un rompecabezas diferente con el mismo nivel de dificultad. Lo que se espera de la actividad es que un grupo arme más rápidamente el rompecabezas, sin embargo, algunas piezas estarán mezcladas entre todos los rompecabezas; es decir, no estarán completos con todas sus piezas.

Cada equipo deberá idear una forma de recuperar esas piezas, ya sea por medio del trueque, por ejemplo, el intercambio de integrantes del equipo. Las decisiones de la forma en que obtendrán las fichas que necesitan, se deberán tomar en equipo.

Ejemplo:



Actividad 3: El círculo de la gratitud

- **Objetivo:** La gratitud es el ingrediente secreto de un liderazgo excepcional, este será el momento propicio para resaltar y reconocer las buenas prácticas y las competencias que tienen sus colaboradores.
- **Elementos necesarios:** Ninguno
- **Duración:** 30 – 40 minutos
- **Desarrollo:**

Este espacio se crea para que los líderes expresen aprecio y resalten las fortalezas de los demás. Los participantes se ubicarán en un solo círculo y los líderes serán los encargados de llevar a cabo esta actividad. Uno de los líderes tomará la iniciativa y empezará a reconocer en cada uno de sus colaboradores las fortalezas y los logros de su equipo; este ejercicio deberá realizarlo cada líder; una vez finalicen todos si alguien del equipo requiera complementar estos aspectos positivos en sus compañeros, podrán hacerlo. Una vez finalice la actividad se cambiarán los papeles, los colaboradores harán la misma dinámica con los líderes, donde resaltarán sus mejores características.

Esta actividad crea un ambiente positivo y edificante, fomentando una cultura de respeto, valoración, aprecio y reconocimiento. Al permitir estos espacios, los líderes podrán manifestar su gratitud y de esta manera construir relaciones más sólidas que aumenten la moral y la autoestima de su equipo de trabajo para dar lo mejor de sí. Es importante que esta actividad sea más recurrente para que sea posible fortalecen sus vínculos de liderazgo.

Ejemplo:

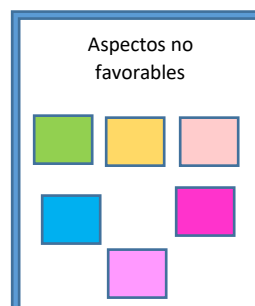


Actividad 4: Sala segura

- **Objetivo:** Esta actividad permitirá escuchar a los colaboradores (no líderes) frente a cuál líder es el que desearían tener, cuáles son las características que más resaltaría de un líder ideal para ellos
- **Elementos necesarios:** Listado de comportamientos o características positivas y los aspectos por mejorar de un líder, post-it, lapiceros.
- **Duración:** 30 – 40 minutos
- **Desarrollo:**

Se entregarán a los participantes los dos listados de características favorables y aspectos no tan favorables de un líder. Frente a ellos habrá dos espacios divididos en una pared, con los títulos “favorable” y “no favorable”; cada colaborador escribirá en dos post-it dos aspectos favorables y en los otros dos, dos aspectos no favorables y los deberá ubicar según corresponda en espacio en la pared. Una vez hayan pasado todos los participantes, quien lidera la actividad leerá en voz fuerte las respuestas de los participantes. Esta actividad crea un ambiente positivo y liberador, fomentando una cultura de respeto y participación libre para dar a conocer sus percepciones y sus pensamientos. Es importante que los resultados de esta actividad sean socializados a los líderes de las áreas para que ellos conozcan las características que más esperan de un líder ideal y con las que no estarían dispuestos a negociar.

Ejemplo:



Actividad 5: Tutoría inversa

- **Objetivo:** Esta actividad permite compartir nuevas perspectivas y conocimientos al relacionarse entre personas de niveles de experiencias diferentes.
- **Elementos necesarios:** Ninguno
- **Duración:** 30 – 40 minutos
- **Desarrollo:**

Se arman parejas de personas con diferentes niveles de experiencia en una relación de tutoría inversa. Las personas con menos experiencia conversarán con a las más experimentadas, asesorándolos en posibles estrategias o mejoramiento de procesos, compartiendo sus perspectivas y conocimientos. Al unir a personas menos experimentadas con líderes experimentados, la tutoría inversa permitirá conocer y escuchar nuevas perspectivas, ideas creativas y posibles mejoras en los procedimientos ya establecidos, claro está que este ejercicio se hace con todo el respeto que se merecen los líderes y lo ya construido en la empresa. Esta reorganización del liderazgo desafiará el status quo e impulsa el aprendizaje mutuo.

Ejemplo:



CONCLUSIONES

Realizar actividades para fortalecer el liderazgo en las empresas es crucial porque a través de este se impulsa éxito sostenible y el crecimiento de la organización. Lo ideal es realizar continuas actividades con los líderes, se sugiere que sean de manera continua y estratégica, no como eventos aislados.

Se sugiere a la empresa continuar realizando este tipo de espacios para fortalecer el liderazgo de sus equipos:

- **Cultura de Retroalimentación y Aprendizaje (Diaria/Semanal):** El feedback constante es el motor del crecimiento del líder, este debe ser en 360° y sesiones uno a uno, no grupales; es decir, establecer reuniones uno a uno regulares (ej. semanal o bisemanal) donde el líder hará una retroalimentación a sus colaboradores y, adicional, también la solicitará sobre su desempeño.
- **Revisión después de la acción:** Después de completar un proyecto, una tarea importante o de cometerse algún error, se sugiere realizar una reunión corta y estructurada para analizar qué fue lo que ocurrió si salió mal, o resaltar lo que salió bien, o también en qué se pudo mejorar, y qué se debe hacer diferente la próxima vez.



DIMENSIÓN TOMA DE DECISIONES

Esta variable determina la percepción de los empleados sobre su participación e influencia en el proceso decisorio de la empresa, especialmente en aquellas decisiones que afectan su trabajo. Estas decisiones en cierta forma afectan a los trabajadores y pueden determinar su grado de satisfacción laboral. Las preguntas de esta variable se relacionan con el nivel de la participación de los trabajadores en esa toma de decisiones y a su vez, la percepción de liderazgo por parte de sus jefes

ACTIVIDADES

Actividad 1: Empowerment

- **Objetivo:** Esta dinámica busca que el empleado se sienta un actor clave y responsable de los resultados
- **Elementos necesarios:** 3 casos laborales, papel blanco, lapiceros
- **Duración:** 30- 40 minutos
- **Desarrollo:**

Se forman pequeños grupos multidisciplinarios de empleados (de diferentes áreas o del mismo equipo), se entrega un caso laboral relacionado al proceso o área, deberán identificar problemas específicos percibidos en dicho caso. Se asignará la autoridad para proponer, analizar y ejecutar soluciones a esos problemas, especialmente aquellos que afectan su trabajo diario. Los colaboradores con cargos de liderazgo que pueda haber en esos pequeños grupos deberán estar en silencio y dar la oportunidad a los otros compañeros que participen. Los aportes de estrategias y solución del caso lo escribirán y socializarán al finalizar la actividad.

Ejemplo:

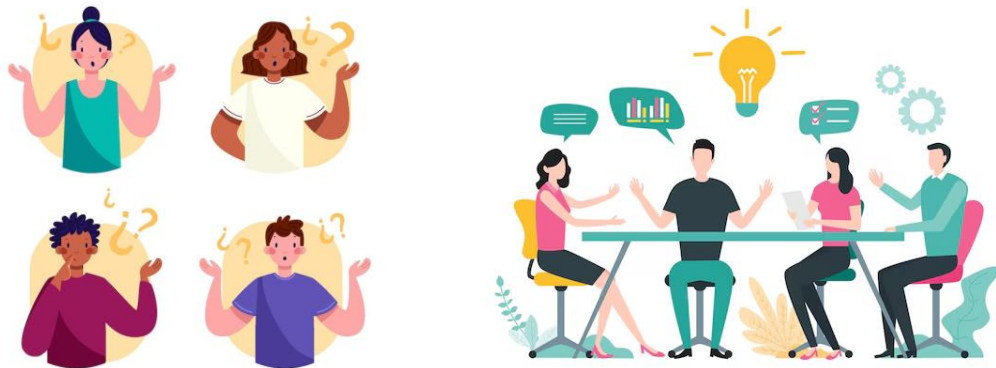


Actividad 2: Cabina telefónica

- **Objetivo:** Evaluar la toma de decisiones individual y colectiva sin comunicación externa.
- **Elementos necesarios:** Entrega de un único problema complejo por escrito, hojas blancas y lapiceros.
- **Duración:** 20 – 30 minutos
- **Desarrollo:**

Se divide a los equipos de máximo 5 personas y se les da un problema complejo por ejemplo "encontrar nuevas formas de aumentar la cantidad de clientes". Cada grupo se encargará de resolverlo en equipo, una vez finalizada la actividad individual, compararán y debatirán las estrategias.

Ejemplo:



Actividad 3: Piensa rápido

- **Objetivo:** Alcanzar el objetivo a través de estrategias sencillas y diferentes.
- **Elementos necesarios:** 2 conos o 2 elementos que simbolizen la zona de partida y la zona de llegada
- **Duración:** 20 – 30 minutos
- **Desarrollo:**

El grupo completo se ubicará en la zona de partida en fila uno detrás del otro, cada participante se desplazará hacia la zona de llegada de una manera diferente, como lo quiera hacer, lo importante es no repetir la misma forma. De esta manera se evaluará de manera sencilla la toma de decisiones en inventar una estrategia creativa de cómo llegar a la meta con una manera diferente.

Ejemplo:



Actividad 4: Tomar la decisión del jefe

- **Objetivo:** Comprender la complejidad de la toma de decisiones.
- **Elementos necesarios:** Hojas blancas y lapiceros
- **Duración:** 20 – 30 minutos
- **Desarrollo:**

Los participantes se dividirán en 2 grupos, se entrega un caso real reciente de la empresa y a su vez, la decisión no muy grata o favorable aparentemente. Los empleados deben analizar la información disponible en ese momento y tomar su propia decisión. Esta actividad generará sensibilidad en los trabajadores y empatía hacia los gerentes; permitiendo a los empleados comprender la complejidad y los múltiples

factores en la empresa como los financieros, estratégicos, comerciales, entre otros; que influyen en las decisiones de alto nivel.

Ejemplo:



CONCLUSIONES

Se sugiere al empresario realizar reuniones de Consulta y Brainstorming (lluvia de ideas) estructurado: Consiste en implementar reuniones periódicas (por ejemplo, mensuales o trimestrales) donde el único objetivo sea escuchar la opinión o percepción del equipo sobre un tema estratégico o un cambio futuro. No obstante, es prudente asegurar que la retroalimentación obtenida sea documentada y para tener presente cómo influyó en la decisión final, cerrando el ciclo de comunicación.



DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES

Esta variable está relacionada con la participación de actividades por parte de los colaboradores, como ambientes sociales, culturales o deportivas dentro y fuera de la empresa; actividades que permitirán observar los comportamientos de interacción. Es una dimensión fundamental porque las relaciones interpersonales son la base de la vida social en la empresa y afectan directamente el clima laboral general.

ACTIVIDADES

Actividad 1: Campo minado

- **Objetivo:** Evaluar la comunicación entre los colaboradores y líderes.
- **Elementos necesarios:** Un salón vacío, vendas para tapar los ojos y material de oficina
- **Duración:** 40- 60 minutos
- **Desarrollo:**

En un salón deberá ubicarse los elementos de oficina como sillas, cajas, botellas de agua, libretas, etc. los cuales simularán un campo minado. La ubicación de los elementos hará que no sea clara una ruta de un extremo del salón al otro. Se dividirán los participantes en parejas y uno de los miembros de cada pareja se vendará los ojos. La persona que no tiene los ojos vendados, guiará verbalmente a su compañero de un extremo a otro de la habitación evitando pisar las minas; quien no tenga la venda no puede tocar a su compañero. Todas las parejas deberán pasar por el campo de minas a la vez, así les resultará más difícil comunicarse y activar aún más la capacidad de escucha.

Ejemplo:



Actividad 2: Interpretación de palabras

- **Objetivo:** Mostrar a los colaboradores que las percepciones son subjetivas, no siempre lo que unos piensan o hacen es lo que se interpreta correctamente.
- **Elementos necesarios:** Hojas en blanco y lapiceros.
- **Duración:** 15 – 20 minutos
- **Desarrollo:**

Cada participante escribirá una palabra en una hoja en blanco, se ubicarán en grupos de 5 personas y cada uno de los compañeros tratarán de interpretar qué pretende transmitir a través de la palabra escrita. Una

vez finalice la dinámica con todos los integrantes del grupo, cada uno dará su propia explicación de lo que realmente quería transmitir. Así aprenderán a conocerse mejor

Ejemplo:



Actividad 3: resolución de conflictos

- **Objetivo:** Conocer las posibles soluciones basadas en la empatía y en una comunicación asertiva.
- **Elementos necesarios:** 3 casos prácticos con situaciones laborales reales o simuladas, hojas en blanco y lapiceros
- **Duración:** 30 – 40 minutos
- **Desarrollo:**

Se arman 3 grupos de igual cantidad de participantes, a cada grupo se entregará un caso práctico relacionado con situaciones laborales reales o simuladas. Cada uno de los equipos deberán analizar el caso entregado y proponer soluciones efectivas, orientadas siempre a la empatía, la negociación y la comunicación asertiva. Una vez finalizada la dinámica, se hará una breve reflexión, si algún otro grupo hubiese resuelto la situación ajena de una manera diferente.

Ejemplo:



Actividad 4: ¿Cómo te sentirías si...?

- **Objetivo:** Ser consciente y responsable que nuestro actuar puede estar favoreciendo o perjudicando a las otras personas.

- **Elementos necesarios:** 2 carteleras, marcadores, papel periódico o reciclaje para arrugarlas y armar bolas.
- **Duración:** 30 – 40 minutos
- **Desarrollo:**

Se presentarán dos escenarios, se eligen 4 participantes, preferiblemente de manera voluntaria, el resto de integrantes permanecerá en el salón. Las instrucciones para esas 4 personas son las siguientes:

2 participantes deberán dibujar en una cartelera cuál fue la situación más emocionante y la que los hizo aún más felices; y los otros dos participantes lo que harán es contarle al público una historia que les causó mucha emoción y mucha felicidad. Tener en cuenta que las siguientes instrucciones que se darán al resto de participantes, NO LAS DEBERÁN CONOCER LAS 4 personas que fueron seleccionadas o de manera voluntaria decidieron participar.

A continuación, se darán las instrucciones al resto de participantes y se les dará mientras no estén presente las 4 personas indicadas anteriormente. Habrá 4 momentos, el primer momento ingresará una persona con un dibujo hecho donde plasma una situación que la hizo feliz o la emocionó; cuando ella esté explicando su dibujo, los otros participantes van a sonreír, le van a prestar atención y van a mostrar una conexión con esta persona y lo que está explicando, la persona se retira del salón y no comentará nada a nadie. A continuación, ingresa la segunda persona con su dibujo y al igual que la anterior, iniciará a explicar por qué hizo el dibujo; el público empezará a ignorarla, no la determinará, le mostrará fastidio con sus expresiones; la segunda persona se retira en silencio y no comentará nada a nadie.

Después va a ingresar la tercera persona, ella solo empezará a contar una historia de la que se sienta orgullosa y emocionada, a continuación, los participantes que se encuentran en el público empezarán a aplaudir y a felicitar, la tercera persona se retira en silencio y no hará comentarios. Por último, ingresa la cuarta persona y esta empezará a contar su historia, a continuación, los participantes del público empezarán a arrojarle los papeles arrugados en forma de bola, y la abuchearán y le manifestarán su inconformidad, y su nulo interés por atender la historia que la persona quiso contar; esta cuarta persona se retirará del salón sin mencionar nada al respecto.

Se solicitará a las 4 personas que ingresen al salón y se le preguntará a cada una cómo se sintió con la reacción del público. Con este final se hará una reflexión breve, ¿Cómo crees que se puede sentir una persona con tu actitud?, es importante ser consiente y responsable que nuestro actuar puede estar favoreciendo o perjudicando a las otras personas.

Ejemplo:

Momento 1



Momento 2



Momento 3



Momento 4

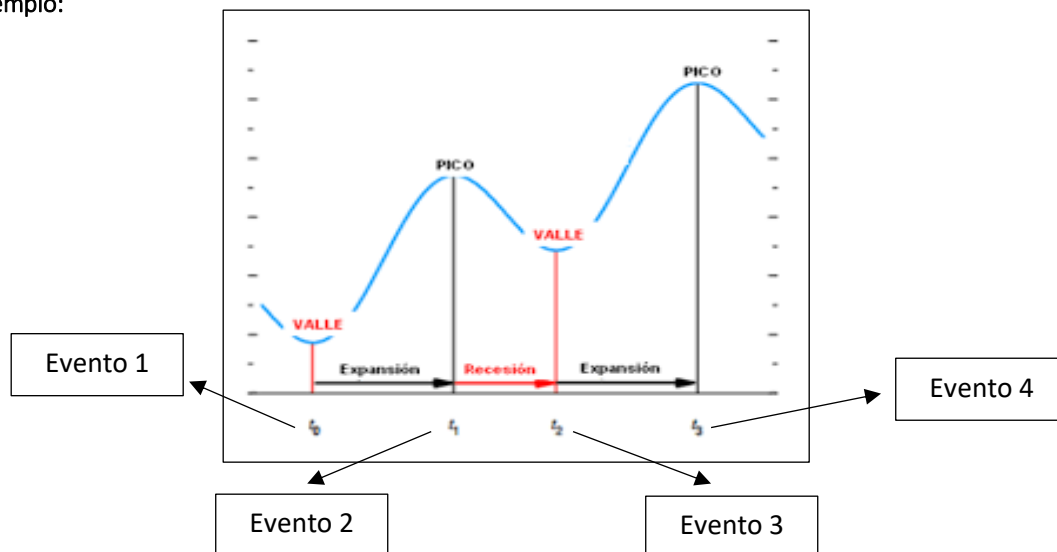


Actividad 5: El Mapa de Vida

- **Objetivo:** Incentiva la empatía y la conexión emocional.
- **Elementos necesarios:** Hojas blancas con lapiceros o marcadores.
- **Duración:** 30–40 minutos
- **Desarrollo:**

Cada participante dibujará una línea de tiempo de su vida e identificará 3 o 4 picos que contengan grandes logros o situaciones de grandes alegrías y 3 o 4 valles que contengan desafíos, aprendizajes o momentos en que se sintieron quebrar. Luego lo compartirán con otros compañeros. Esta dinámica se hará en grupos de 3 o 5 personas.

Ejemplo:



CONCLUSIONES

Se sugiere a la empresa que continúe realizando actividades de manera continua para fortalecer las relaciones interpersonales entre sus colaboradores, que dichos espacios los lleven a enfocarse en mejorar

la comunicación, fomentar la confianza y crear un ambiente inclusivo. No esperen un evento especial como una actividad deportiva, social o cultural, para tomar la iniciativa de buscar estos espacios.

Algunos de estos espacios podrían ser los siguientes:

- Al inicio o final de una reunión, cada persona dedica un momento a expresar gratitud o a reconocer públicamente a un compañero por algo específico que haya hecho o por una cualidad positiva. Esto fomenta la comunicación y la empatía y fortalece la comunicación buscando calidad en la interacción.
- Conversaciones 1-a-1 estructuradas: Los líderes podrán realizar reuniones individuales programadas con sus colaboradores, las características de estas reuniones no se orientarán a temas laborales sino para preguntar sobre su estado de salud, su bienestar, desafíos o proyectos que tengan y su desarrollo como personas o como profesionales. Esto desarrollará la escucha activa y la empatía en los líderes, lo que humaniza la relación laboral.
- Dinámicas rompe hielos: Se podría incluir una actividad corta al inicio de las reuniones de equipo para que los miembros se conozcan a nivel personal, donde puedan compartir algo, por ejemplo, un logro de la semana o que pueda expresar algo que el equipo no conozca, entre muchas otras cosas que deseen y consideren puedan compartir, sin obligarlos o que se sientan incómodos. Esto permitirá que los compañeros puedan verse como personas con vidas e intereses propias más allá del trabajo.



DIMENSIÓN MOTIVACIÓN

La motivación de los colaboradores en una empresa es un factor importante para contribuir al cumplimiento tanto de los objetivos individuales y corporativos. Esta dimensión está relacionada con el grado de satisfacción con su trabajo, con la empresa, con el salario y con el reconocimiento que recibe por parte de sus jefes.

ACTIVIDADES

Actividad 1: Rondas de Gratitud

- **Objetivo:** Reforzar el vínculo y la moral del equipo.
- **Elementos necesarios:** Ninguno
- **Duración:** 15 – 20 minutos
- **Desarrollo:**

Al inicio de la actividad, se dedicará máximo 5 minutos para que cada persona nombre a un compañero y le agradezca públicamente por algo específico.

Ejemplo:



Actividad 2: El túnel de lo desconocido

- **Objetivo:** Reconocer y recordar a los trabajadores cuáles son sus competencias y características que los hacen únicos y especiales.
- **Elementos necesarios:** vendas para los ojos
- **Duración:** 30 - 50 minutos
- **Desarrollo:**

Los participantes se ubicarán en dos hileras, mirando hacia el centro, las dos hileras de participantes se mirarán de frente. La actividad iniciará con un candidato el cual deberá pasar por el medio de las hileras, se le vendarán los ojos y antes de iniciar con su recorrido uno de ellos le dirá al oído lo importante que es, el gran ser humano que es, todas sus competencias y habilidades; a continuación esa persona empezará a pasar por el medio de todos y cada uno de sus compañeros hará el mismo ejercicio, le dirá al oído a esa

persona las cosas buenas que considere, frases de motivación y que resalten en el sus características. Cuando este compañero termine su recorrido pasará otro al inicio y hará el mismo ejercicio; los ojos deben estar siempre vendados.

Ejemplo:



Actividad 3: Muro de Logros (virtual o físico)

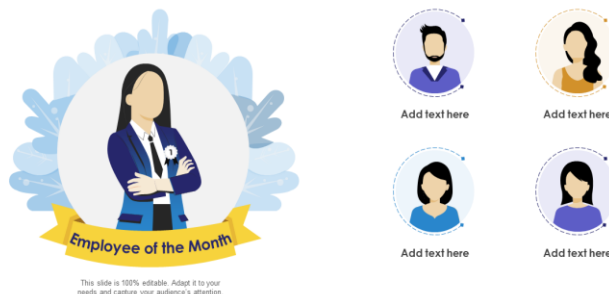
- **Objetivo:** Visibilizar el impacto del trabajo individual y colectivo.
- **Elementos necesarios:** Cartelera física, las fotos de los empleados, media hoja en blanco, marcadores.
- **Duración:** 15 – 30 minutos
- **Desarrollo:**

Se ubicarán en parejas, a cada uno se entregará la foto de su pareja, media hoja en blanco y un marcador. La persona le expresará a la otra por qué le reconocería si fuera su jefe, procederá a escribir la palabra en el papel y ubicará en la cartelera física la foto y el reconocimiento. Después intercambiarán la dinámica y harán lo mismo. Previo al reconocimiento, la persona manifestará a todo el grupo cuál es la característica que hace que su compañero sea reconocido.

La idea es que esta cartelera continúe vigente y a su vez, se establezca un medio virtual para dar a conocer este reconocimiento, o se publiquen los logros recientes del equipo o de un compañero.

Ejemplo:

Empleado del mes que facilita un desempeño sobresaliente



Actividad 4: "El Héroe del Mes" (Reconocimiento de Pares)

- **Objetivo:** Establecer una cultura de aprecio continuo y bidireccional, no solo vertical.
- **Elementos necesarios:** Pequeñas hojas de papel en blanco, lapiceros, urna.
- **Duración:** 10 – 15 minutos
- **Desarrollo:**

Se realizará la nominación de un empleado de manera anónima, dicha elección estará fundamentada en una persona o colega que les haya brindado apoyo o ayuda especial ese mes, dicha ayuda puede ser en temas laborales o personales. El héroe elegido recibirá un premio o una experiencia por parte de la empresa.

Ejemplo:



CONCLUSIONES

Fortalecer la motivación en los trabajadores de manera continua requiere integrar el reconocimiento y generar una cultura en la empresa. La motivación es constante, por lo que las actividades también deben serlo. Otras actividades que se sugieren son las siguientes:

- Reconocimiento Justo a Tiempo: Es importante la formación de líderes para que comprendan la importancia de ofrecer elogios y los apliquen en sus colaboradores, entregar un feedback positivo e inmediato cada vez que observen un esfuerzo excepcional, un problema bien resuelto o un comportamiento alineado con los valores. Estas buenas prácticas vinculan una acción positiva con la recompensa emocional de forma instantánea.



DIMENSIÓN CONTROL

Esta dimensión permite establecer si es adecuado y suficiente el control que tiene la empresa para el cumplimiento de los objetivos corporativos. Las preguntas de esta variable están relacionadas con la frecuencia y oportunidad de los controles y a su vez, la percepción que tienen los trabajadores frente a las actitudes de quienes realizan actividades de control.

ACTIVIDADES

Actividad 1: Árbol de la Responsabilidad

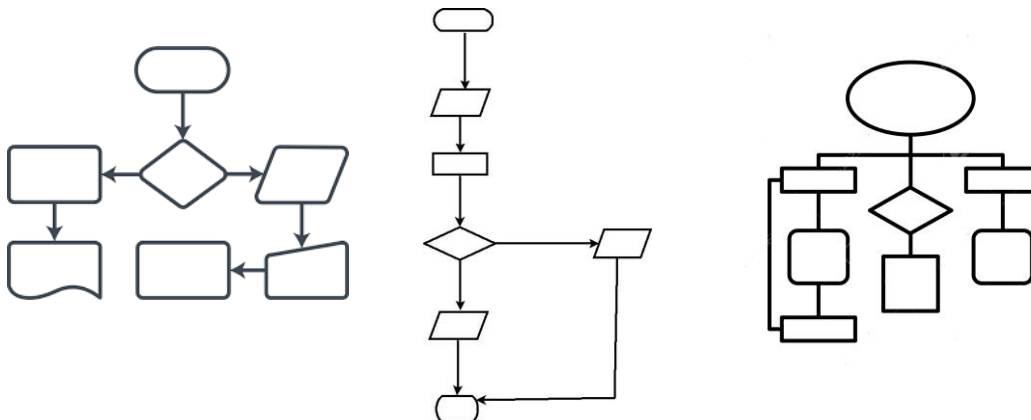
- **Objetivo:** Generar consciencia en los colaboradores sobre la responsabilidad y la importancia en los controles
- **Elementos necesarios:** Hojas blancas y lapiceros.
- **Duración:** 30 - 40 minutos
- **Desarrollo:**

Se armarán grupos de 3 o 5 personas, los participantes de la actividad trazarán un diagrama de flujo de un proceso clave o misional de la empresa. Para cada paso del diagrama, deberán identificar:

1. Quién es el responsable
2. Quién toma la decisión final
3. Quién recibe el control o la información

Este análisis mitigará o eliminará la ambigüedad sobre quién controla qué y también los trabajadores comprenderán la importancia ya la responsabilidad de control de manera adecuada y precisa los procesos.

Ejemplo:



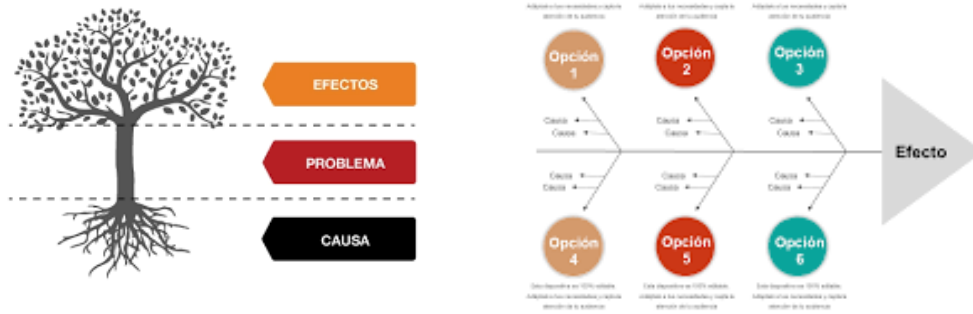
Actividad 2: Rendición de cuentas.

- **Objetivo:** Promover una cultura donde se aprende del error para fortalecer los procesos, en lugar de culpar al individuo.
- **Elementos necesarios:** Caso real o ficticio de un proyecto que se haya desviado del plan inicial, lapiceros y hojas en blanco.
- **Duración:** 30 – 40 minutos
- **Desarrollo:**

Se entregará a los grupos un caso real o ficticio de un proyecto que se haya desviado del plan inicial, por ejemplo, que no se haya cumplido el presupuesto o un error en la calidad del producto o servicio o que se

entregó al cliente final en tiempos no pactados. El equipo debe usar una metodología de causa raíz para identificar el punto de control fallido en el proceso, no a la persona. Se armarán grupos de máximo 5 personas y se les entregará el mismo caso a todos. Realizará cada grupo el respectivo análisis y lo socializará a todos.

Ejemplo:



CONCLUSIONES

Se sugiere a la empresa fortalecer el control que los colaboradores deberían hacer de manera continua en una empresa; pero que éste no se interprete como una vigilancia excesiva o persecución, sino como el un mecanismo o estrategia de transparencia y conciencia para evaluar cómo se están haciendo las cosas para garantizar un adecuado cumplimiento o también, implementar ajustes de mejora. Estas otras estrategias es viable que puedan ser analizadas para replicarlas:

- Claridad en las metas: El mejor control inicia con la definición de lo que se espera, es decir, tener claro cuáles son los Indicadores claves de rendimiento, establecerlos y comunicarlos.
- Establecer procedimientos operacionales estandarizados y documentados: Éstos serán una referencia para los colaboradores, de esta manera habrá más control y una mejor guía, asegurando la uniformidad en la calidad y el cumplimiento.