



Análisis del clima laboral en la organización Contactamos Outsourcing y su Impacto en la Productividad y Satisfacción Laboral

Barrero Ruiz Francy Jineth

Sierra Cortes María Paula

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Cundinamarca

Sede La Mesa (Cundinamarca)

Programa Administración en Seguridad y Salud en el Trabajo

Agosto de 2025



Análisis del Clima Laboral en la organización Contactamos Outsourcing y su Impacto en la Productividad y Satisfacción Laboral

Barrero Ruiz Francy Jineth

Sierra Cortes María Paula

Monografía presentado como requisito para optar al título de Administrador en Salud Ocupacional

Asesor(a)

Bertha Elisa Violet Martelo

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Cundinamarca

Sede La Mesa (Cundinamarca)

Programa Administración en Seguridad y Salud en el Trabajo

agosto de 2025

Dedicatoria

Francy Jineth Barrero

Ante todo, este trabajo de grado está dedicado a mis padres que han formado parte de este proceso a nivel profesional, brindándome el apoyo moral siendo mi mayor motivación para nunca rendirme en mis estudios y poder llegar a ser el orgullo de ellos.

A mis seres queridos que están en el cielo que me iluminan para seguir adelante con mis proyectos.

María Paula Sierra

Este trabajo va dedicado a mis padres, por su amor incondicional y por los sacrificios que hicieron para que yo pudiera alcanzar mis sueños. Son la prueba de que la perseverancia y la fe lo hacen posible todo.

A mi abuela, por su sabiduría, sus valiosos consejos y por ser mi fuente de fortaleza en cada paso del camino.

A mis hermanas, por ser mis compañeras de vida, por su apoyo incondicional y por compartir la alegría de este logro conmigo

Agradecimientos

Francy Jineth Barrero

El principal agradecimiento a dios quien me ha guiado y me ha fortalecido para no rendirme durante este tiempo de trabajo.

Agradezco a mi familia, amigos, compañeros de estudio y docentes por estar conmigo en el desarrollo de este trabajo de grado que se puede catalogar como un reto cumplido en mi proceso académico.

Con profunda gratitud agradezco a la universidad y a mi asesor de trabajo de grado la docente Bertha Elisa violet por su dedicación docente que han sido pilares fundamentales para culminar esta etapa de aprendizaje.

María Paula Sierra

En primer lugar, expreso mi más sincero agradecimiento a mi asesora, la profesora Bertha Violet, por su invaluable guía, paciencia y dedicación. Sus conocimientos, consejos y constante apoyo fueron fundamentales para el desarrollo de esta investigación, y su visión crítica me ayudó a superar los desafíos que se presentaron en el camino.

De igual manera a mis padres, y hermanas por su incondicional amor y apoyo moral. Sin su constante motivación y confianza en mí, este logro no hubiera sido posible. Su ejemplo ha sido el motor que me ha impulsado a alcanzar mis metas.

A mi novio, por su infinito apoyo, comprensión y paciencia. Gracias por ser mi compañero incondicional, por escuchar mis ideas y por animarme en los momentos de mayor presión.

Y finalmente a mis compañeras que fueron un elemento clave en este proceso para apoyarme y juntas culminar esta meta que tenemos en común.

Hoja de aprobación

Firma del presidente del jurado

Firma del presidente del jurado

Firma del presidente del jurado

La Mesa, agosto 2025

Resumen

El presente estudio analiza el clima laboral en la empresa Contactamos, dedicada a la prestación de servicios de outsourcing para Coca-Cola en la planta norte. Mediante un enfoque mixto, se aplicó un cuestionario estandarizado a 100 empleados, evaluando dimensiones como liderazgo, comunicación, condiciones físicas, incentivos, equidad salarial, confianza interpersonal y desarrollo profesional. Los resultados evidencian fortalezas significativas, como un alto sentido de pertenencia (96%) y elevada satisfacción laboral (90%), así como una clara orientación estratégica y canales efectivos de comunicación con supervisores. Sin embargo, se identificaron áreas críticas que requieren intervención prioritaria, entre ellas: condiciones físicas inadecuadas (solo el 29% satisfecho), deficiencias en herramientas de trabajo, escasa percepción de planes de incentivos (16%) e inequidad salarial (35%). El estudio concluye que la organización posee bases sólidas en motivación intrínseca y compromiso, pero debe fortalecer factores higiénicos extrínsecos para garantizar la sostenibilidad de un clima laboral positivo y competitivo. Se proponen recomendaciones estratégicas para mejorar las condiciones físicas, modernizar herramientas, optimizar sistemas de reconocimiento y fomentar el desarrollo profesional.

Palabras clave

Clima laboral, outsourcing, satisfacción laboral, productividad, gestión del talento humano

Abstract

This study analyzes the work environment in the company Contactamos, dedicated to the provision of outsourcing services for Coca-Cola in the north plant. Using a mixed approach, a standardized questionnaire was applied to 100 employees, evaluating dimensions such as leadership, communication, physical conditions, incentives, pay equity, interpersonal trust, and professional development. The results show significant strengths, such as a high sense of belonging (96%) and high job satisfaction (90%), as well as a clear strategic orientation and effective channels of communication with supervisors. However, critical areas were identified that require priority intervention, including: inadequate physical conditions (only 29% satisfied), deficiencies in work tools, poor perception of incentive plans (16%) and wage inequity (35%). The study concludes that the organization has solid foundations in intrinsic motivation and commitment, but must strengthen extrinsic hygienic factors to guarantee the sustainability of a positive and competitive work environment. Strategic recommendations are proposed to improve physical conditions, modernize tools, optimize recognition systems and promote professional development.

Keywords: Work environment, outsourcing, job satisfaction, productivity, human talent management.

Contenido

Resumen	7
Abstract	8
Introducción.....	11
Planteamiento del problema	13
Pregunta Problema	14
Justificación	15
Objetivos	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos	17
Marco referencial.....	18
Marco Contextual	18
Marco Teórico.....	19
Estado del Arte	23
Marco Legal y Normativo	26
Metodología	29
Enfoque	29
Alcance	29
Método	30
Población.....	30
Muestra	31
Técnicas.....	31
Instrumentos.....	31
Cuestionario de Clima Organizacional	31
Fase de Análisis	35
Resultados	37
Análisis y discusión de los resultados	65
Conclusiones	72
Recomendaciones	74
Referencias	78

Introducción

El clima laboral constituye un factor determinante en la productividad, satisfacción y retención del talento humano, especialmente en sectores como el outsourcing, donde las dinámicas organizacionales se ven influenciadas por la relación entre la empresa contratante y el cliente final. En este contexto, la empresa Contactamos, que presta servicios a Coca-Cola en la planta norte, enfrenta retos particulares relacionados con la dualidad de roles, la gestión de recursos humanos y la alineación cultural.

La presente investigación surge ante la necesidad de comprender cómo los empleados perciben su entorno laboral y de qué manera dichas percepciones inciden en su rendimiento y bienestar. Para ello, se aplicó un instrumento validado de medición del clima organizacional, complementado con la identificación de riesgos psicosociales. Los resultados revelan un panorama de contrastes: mientras se observa un elevado sentido de pertenencia y satisfacción intrínseca con las labores desempeñadas, se evidencian deficiencias notorias en aspectos como las condiciones físicas, el funcionamiento de equipos, los planes de incentivos y la equidad salarial.

y la satisfacción de los trabajadores en las organizaciones contactamos outsourcing? Este estudio no solo busca describir el estado actual del clima laboral en Contactamos, sino también ofrecer un análisis crítico que permita formular estrategias de intervención efectivas. Partiendo de la pregunta problema ¿De qué manera los factores determinantes del clima laboral influyen en la productividad

La investigación aporta así al desarrollo de prácticas organizacionales más saludables y productivas, alineadas con los principios de bienestar, equidad y sostenibilidad

laboral, especialmente relevantes en un escenario pos pandemia que ha transformado las expectativas y dinámicas del trabajo.

Planteamiento del problema

El mal clima laboral se puede entender como las condiciones psicosociales adversas y entornos poco saludables en el trabajo es un fenómeno global con consecuencias graves para la salud, la productividad y la economía, puesto que cada año se pierden cerca de 12 mil millones de jornadas laborales por depresión 1 billón en productividad. (Mosquea, 2017) Además, la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha vinculado el trabajo excesivo (más de 55 h/sem) con un 35 % más de riesgo de accidente cerebrovascular y un 17 % más de mortalidad cardiovascular, estos datos muestran que, a escala global, un mal clima organizacional no es solo una cuestión de bienestar, sino una emergencia de salud pública y competitividad empresarial. En Colombia el clima laboral adverso también se traduce en consecuencias tangibles para la salud mental y física de los trabajadores. Según estudio realizado por la firma internacional Marsh, la telemedicina, consultas y aplicaciones de bienestar en Colombia, **57 %** de los trabajadores se sienten algo, muy o extremadamente estresados a diario, superando la media latinoamericana y mundial y según información reportada en la Segunda Encuesta Nacional de Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo realizada en el año 2013, los factores de riesgo identificados como prioritarios por los trabajadores fueron los ergonómicos y psicosociales. (Rudas, 2022) Demostrando que el estrés laboral en Colombia está relacionado con mayor riesgo de conductas poco saludables y ausentismo, factores que afectan la productividad y los costos de salud, estos indicadores revelan que el país enfrenta una carga significativa de enfermedades asociadas a climas laborales adversos, lo que refuerza la pertinencia de estudiar contextos específicos como el de Contactamos. (Salamanca & Garavito, 2021)

La problemática del clima laboral en Contactamos se manifiesta en múltiples dimensiones que evidencian desafíos significativos para la gestión del talento humano. Los resultados preliminares obtenidos en la evaluación de clima organizacional revelan áreas críticas que requieren intervención inmediata.

Pregunta Problema

¿De qué manera los factores determinantes del clima laboral influyen en la productividad y la satisfacción de los trabajadores en las organizaciones contactamos outsourcing?

Justificación

La investigación sobre clima laboral contribuye al desarrollo de la teoría organizacional, enriqueciendo el conocimiento sobre las dinámicas internas de las organizaciones y su impacto en el comportamiento humano. Asimismo, permite validación y adaptación de instrumentos de medición del clima organizacional a contextos específicos, como el cuestionario que forma parte de este estudio.

Desde una perspectiva práctica, el estudio del clima laboral resulta fundamental para las organizaciones que buscan mejorar su competitividad y sostenibilidad. Los resultados de investigaciones sobre este tema proporcionan herramientas y estrategias concretas que los directivos pueden implementar para crear ambientes laborales más favorables.

La investigación sobre clima laboral permite a las organizaciones identificar áreas de mejora específicas, diseñar intervenciones tangentes, y evaluar el impacto de las acciones implementadas. Esto es particularmente relevante en un contexto donde la guerra por el talento se intensifica y la retención de empleados competentes se convierte en una ventaja competitiva crítica.

Además, organizaciones con climas laborales positivos tienden a ser más responsables socialmente, contribuyendo al desarrollo económico y social de sus comunidades. En el contexto latinoamericano, donde persisten desafíos relacionados con la calidad del empleo y las condiciones laborales, la investigación sobre clima laboral puede contribuir a la formulación de políticas públicas más efectivas.

Metodológicamente, este estudio se justifica por la oportunidad de aplicar y validar instrumentos de medición del clima organizacional en contextos específicos. El cuestionario de clima organizacional incluido en este estudio representa una herramienta valiosa que puede ser adaptada y utilizada por diferentes tipos de organizaciones.

La investigación contribuye también al desarrollo de metodologías más robustas para la evaluación del clima laboral, incorporando enfoques cuantitativos y cualitativos que permitan una comprensión más integral del fenómeno.

La relevancia de esta investigación se acentúa en el contexto pos pandemia, donde las organizaciones han tenido que adaptarse rápidamente a nuevas modalidades de trabajo, incluyendo el trabajo remoto, híbrido y flexible. Estos cambios han transformado significativamente las dinámicas del clima laboral, requiriendo nuevos enfoques y estrategias de gestión, teniendo en cuenta que un mal clima laboral se asocia directamente con problemas de salud física y mental (estrategias, ansiedad, enfermedades cardiovasculares), lo que implica consecuencias graves y permanentes si no se aborda y en contextos de outsourcing, donde la pertenencia ya es frágil, el clima negativo puede aumentar la rotación, el ausentismo y reducir la calidad del servicio.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar los factores psicosociales que generan un ambiente laboral adverso en la empresa Contactamos outsourcing, con el fin de clasificar los peligros, analizar sus repercusiones y proponer medidas de prevención y control.

Objetivos Específicos

Clasificar los peligros psicosociales presentes en la organización que inciden en el clima laboral.

Analizar los factores que contribuyen a la generación de un ambiente laboral adverso y su relación con la satisfacción y productividad de los empleados.

Proponer medidas de prevención y control orientadas a mejorar el clima laboral y fortalecer el bienestar de los trabajadores.

Marco referencial

Marco Contextual

La organización Contactamos outsourcing cuenta con más de 20 años de experiencia, siendo expertos en tercerización, subcontratación y externalización de procesos, diseñando un servicio en el cual se asume el control total de los procesos contratados generando beneficios tangibles para los diferentes clientes. El servicio de Outsourcing tiene el potencial de ofrecer resultados más económicos y eficientes buscando entregar una mejora en la competitividad del cliente, de la misma forma general oportunidad de nuevos empleos formal como resultado, también se dan soluciones diseñadas para organizaciones que buscan incrementar la productividad, se toma como el proceso logístico que no hace parte de su Core Business y en el cual Contactamos es experto, llevando a cabo actividades como el cargue y descargue, alistamiento de carga, verificación de pedidos, picking y administración de bodegas. De igual manera prestan el servicio de coordinación operativa, administrativa y de RRHH, programa de seguridad y salud en el trabajo, programa integral de bienestar y formación al personal (Contactamos , s.f.)

El proyecto donde se está realizando la presente investigación es el proyecto con Coca-Cola FEMSA específicamente en la planta norte de la ciudad de Bogotá, donde se cuentan con un total de 550 trabajadores de diferentes áreas tanto administrativas como operativas

Marco Teórico

El presente marco teórico analiza el clima laboral, a través de la revisión de teorías y modelos clave, buscando establecer una base sólida para comprender las dimensiones y la relevancia del clima laboral

Clima laboral

El clima laboral es un concepto crucial en el ámbito organizacional, especialmente cuando se considera la definición ofrecida por la Organización Mundial de la Salud (OMS). Este término no solo se refiere a las condiciones físicas de trabajo, sino también a las interacciones sociales, la cultura organizacional y el bienestar emocional de los empleados. Un clima laboral positivo puede resultar en un aumento significativo de la productividad y la satisfacción de los empleados, mientras que un clima negativo puede tener efectos perjudiciales en la salud mental y física de los trabajadores. (Responsabilidad Empresarial, s.f.)

Fundamentos Conceptuales del Clima Laboral

El clima laboral, también denominado clima organizacional, encuentra sus fundamentos teóricos en la confluencia de múltiples disciplinas, incluyendo la psicología organizacional, la sociología del trabajo, la administración y el comportamiento organizacional. Desde una perspectiva histórica, el concepto ha evolucionado significativamente desde sus primeras conceptualizaciones hasta las aproximaciones contemporáneas más integrales.

La teoría de sistemas aplicada a las organizaciones proporciona un marco conceptual fundamental para comprender el clima laboral como un fenómeno emergente que surge de la interacción entre múltiples subsistemas organizacionales. Desde esta perspectiva, el clima

laboral no es simplemente la suma de percepciones individuales, sino un fenómeno colectivo que refleja la dinámica organizacional en su conjunto.

Riesgo psicosocial

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define los riesgos psicosociales como "aquellas interacciones entre el trabajo, su entorno, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por un lado, y las capacidades del trabajador, por otro, que pueden poner en peligro la salud, el bienestar o el rendimiento". Esta definición destaca la interacción entre el individuo y su entorno laboral, lo que implica que los riesgos psicosociales son el resultado de una combinación de factores externos y características individuales. (Tapia, 2025)

Teorías del Comportamiento Organizacional

Las teorías motivacionales han contribuido significativamente a la comprensión del clima laboral. La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg, y la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan proporcionan marcos explicativos sobre cómo diferentes aspectos del ambiente laboral pueden satisfacer o frustrar las necesidades humanas fundamentales.

La teoría del intercambio social de Blau ofrece una perspectiva valiosa para entender cómo las relaciones de reciprocidad entre empleados y organizaciones influyen en la percepción del clima laboral. Cuando los empleados perciben que la organización invierte en su bienestar y desarrollo, tienden a reciprocitar con mayor compromiso y satisfacción laboral.

Teorías del Liderazgo y Clima Organizacional

Las teorías del liderazgo transformacional y transaccional han demostrado ser particularmente relevantes para entender el impacto del liderazgo en el clima organizacional. El liderazgo transformacional, caracterizado por la inspiración, la estimulación intelectual, la consideración individual y la influencia idealizada, se asocia consistentemente con climas laborales más positivos (Pozo et al., 2025).

La teoría del liderazgo auténtico y del liderazgo servicial también proporcionan marcos teóricos importantes para comprender cómo diferentes estilos de liderazgo pueden crear ambientes laborales más favorables y sostenibles.

Modelos Teóricos Integradores

Los modelos teóricos contemporáneos tienden a adoptar enfoques multidimensionales e integradores que reconocen la complejidad del fenómeno del clima laboral. Estos modelos incluyen dimensiones como la estructura organizacional, la responsabilidad individual, los sistemas de recompensas, el apoyo organizacional, los estándares de desempeño, el conflicto y la cooperación, y la identidad organizacional.

Marco Conceptual

Clima Laboral

El clima laboral puede definirse como el conjunto de percepciones compartidas que los empleados tienen sobre las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales, que caracterizan su ambiente de trabajo. Esta definición enfatiza tanto la dimensión perceptual como la dimensión colectiva del fenómeno.

Desde una perspectiva más amplia, el clima laboral representa la "personalidad" de la organización tal como es percibida por sus miembros, reflejando la cultura organizacional subyacente y manifestándose en las actitudes, comportamientos y experiencias cotidianas de los trabajadores.

Comunicación Organizacional

Abarca la efectividad de los sistemas de comunicación, tanto vertical como horizontal, la disponibilidad y calidad de la información, y la apertura comunicacional en la organización. (Revista científica relatos de la ciencia , 2022)

Condiciones de Trabajo

Incluye las percepciones sobre las condiciones físicas del ambiente laboral, la disponibilidad de recursos y herramientas necesarias, y la adecuación de las instalaciones para el desempeño laboral.

Estrés

Se puede definir el estrés como un estado de preocupación o tensión mental generado por una situación difícil. Todas las personas tenemos un cierto grado de estrés, ya que se trata de una respuesta natural a las amenazas y a otros estímulos. Es la forma en que reaccionamos el estrés lo que marca el modo en que afecta a nuestro bienestar.

Estrés laboral

El estrés laboral es una reacción del cuerpo y la mente a demandas o presiones excesivas que surgen en el contexto laboral. Estas demandas pueden estar relacionadas con múltiples factores, como el exceso de tareas, las expectativas poco claras, las malas

relaciones con compañeros o jefes, y la falta de control sobre las decisiones. Esta acumulación de estrés no solo afecta la productividad, sino que puede tener graves consecuencias para la salud física y mental. (Guijarro, 2024)

Ambiente laboral

El ambiente laboral, también conocido como clima organizacional, se refiere a las percepciones, sentimientos y actitudes de los empleados sobre su lugar de trabajo, influyendo en el bienestar y la productividad.

Estado del Arte

El estado actual de la investigación sobre clima laboral se caracteriza por un creciente interés en enfoques multidisciplinarios e integradores que reconocen la complejidad del fenómeno. Las investigaciones contemporáneas han evolucionado desde aproximaciones descriptivas hacia enfoques más sofisticados que buscan establecer relaciones causales y desarrollar modelos predictivos.

Aguirre (2021) desarrolló un estudio seminal sobre la relación entre clima y satisfacción laborales en una empresa de hidrocarburos, identificando correlaciones significativas entre diferentes dimensiones del clima organizacional y los niveles de satisfacción de los empleados. Sus hallazgos sugieren que factores como el liderazgo efectivo, la comunicación organizacional, y el apoyo gerencial son predictores importantes de la satisfacción laboral.

Las investigaciones sobre la relación entre liderazgo y clima laboral han experimentado un desarrollo significativo en años recientes. Rodelo et al. (2023) realizaron un estudio exhaustivo sobre liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas,

identificando que el liderazgo transformacional se asocia consistentemente con percepciones más positivas del clima organizacional.

Pozo et al. (2025) investigaron la aplicación del liderazgo transformacional para mejorar el clima laboral en empresas ferreteras de la provincia de Tungurahua, demostrando que intervenciones específicas de desarrollo de liderazgo pueden generar mejoras medibles en el ambiente laboral. Sus resultados sugieren que el liderazgo transformacional actúa como un mediador importante entre las prácticas organizacionales y la percepción del clima laboral.

La relación entre clima laboral y productividad ha sido objeto de investigación intensiva. Hernández et al. (2024) realizaron un estudio sobre el impacto del clima laboral en la productividad de trabajadores en empresas de Lima, encontrando correlaciones positivas significativas entre diferentes dimensiones del clima organizacional y medidas objetivas de productividad.

Torres Alvear y Yaima Mora (2021) desarrollaron una investigación exhaustiva sobre el clima laboral y sus efectos en la productividad empresarial, enfocándose específicamente en empresas colombianas. Sus hallazgos evidencian que las organizaciones con climas laborales más positivos tienden a mostrar indicadores de productividad superiores, menor ausentismo y mayor retención de talento.

Mora et al. (2025) realizaron una revisión sistemática de la literatura sobre la relación clima laboral-productividad en Ecuador, identificando patrones consistentes en la literatura que sugieren que el clima laboral actúa como un factor mediador importante entre las prácticas de gestión de recursos humanos y los resultados organizacionales.

El clima laboral en organizaciones públicas ha recibido atención investigativa creciente. Vásquez et al. (2021) desarrollaron un estudio comprehensivo sobre el clima organizacional en el sector público latinoamericano, identificando desafíos específicos relacionados con la burocracia, la estabilidad laboral, y los sistemas de incentivos.

Pariente y Llatas (2023) realizaron una revisión literaria sobre el clima laboral en servidores públicos de salud en Latinoamérica, evidenciando problemáticas específicas relacionadas con la presión asistencial, los recursos limitados, y las demandas emocionales del trabajo en salud.

Las investigaciones sobre estrategias para mejorar el clima laboral han experimentado un desarrollo significativo. Argel Torres et al. (2022) estudiaron las estrategias gerenciales de promoción del clima laboral durante la pandemia por COVID-19, identificando prácticas efectivas para mantener un ambiente laboral positivo en contextos de crisis.

Carrillo-Carreño y Bolívar-León (2023) investigaron el clima organizacional y la satisfacción laboral en una universidad pública colombiana, desarrollando recomendaciones específicas para la mejora del ambiente laboral en instituciones de educación superior.

Las investigaciones sectoriales han proporcionado perspectivas valiosas sobre las particularidades del clima laboral en diferentes industrias. Campos-Tufiño et al. (2025) estudiaron el clima laboral y su incidencia en el desempeño docente, identificando factores específicos del sector educativo que influyen en el ambiente laboral.

Castañeda Triana et al. (2021) desarrollaron un estudio del clima laboral en una empresa de servicios digitales, evidenciando las particularidades del clima organizacional en empresas tecnológicas y de servicios especializados.

Marco legal y normativo

En el presente capítulo encontrarán las normas legales, marco normativo para el proyecto de investigación.

Norma	Institución Normalizadora	Descripción	Fecha
Decreto 1295	Ministerio del trabajo y seguridad social	Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales	1994
Decreto-Ley 1567 Artículo 24	Secretaría del habitad	Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados de Estado	1994
Ley 1010	Sura	Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo	2006
Resolución 2646	Servicio civil distrital	Por el cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional	2008

Resolución 2646 de 2008	Ministerio de la Protección Social – Colombia	Reglamenta la evaluación y gestión de factores de riesgo psicosocial, así como la promoción de entornos de trabajo saludables. Establece la obligación de diagnosticar, prevenir, intervenir y hacer seguimiento a dichos factores.	2008
Resolución 652	Sura	Por la cual se establece la conformación y funcionamiento del comité de convivencia laboral en entidades públicas y empresas privadas y se dictan otras disposiciones	2012
Resolución 1356	Sura	Por la cual se modifica parcialmente la resolución 652 de 2012	2012
Ley 1616 Art. 2	Ministerio de salud	Por medio de la cual se expide la ley de la salud mental y se dictan otras disposiciones	2013
Decreto 1072 Capítulo 6	Ministerio del trabajo	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo	2015
Resolución 2764	Ministerio de trabajo	Por la cual se adopta la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, la guía técnica general para la promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en la población trabajadora y sus protocolos específicos y se dictan otras disposiciones	2022

Tabla 2. descripción de la legislación que hace referencia al riesgo psicosocial, la cual aplica al presente trabajo de investigación

Metodología

Enfoque

La presente investigación adopta un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) que permite una comprensión integral del fenómeno del clima laboral en la empresa Contactamos. El componente cuantitativo se fundamenta en la aplicación de instrumentos estandarizados de medición del clima organizacional que generan datos numéricos susceptibles de análisis estadístico. El componente cualitativo se incorpora a través del análisis interpretativo de los resultados y la contextualización de los hallazgos dentro del marco teórico organizacional.

Este enfoque mixto resulta particularmente apropiado para el estudio del clima laboral debido a la naturaleza multidimensional del fenómeno, que requiere tanto la medición objetiva de percepciones mediante escalas validadas como la interpretación contextualizada de los resultados dentro del entorno organizacional específico. La complementariedad metodológica permite triangular los hallazgos y aumentar la validez y confiabilidad de las conclusiones.

Alcance

El alcance de la investigación es descriptivo-correlacional. El componente descriptivo permite caracterizar detalladamente las percepciones de los empleados sobre diferentes dimensiones del clima laboral, identificando fortalezas y áreas de mejora en la gestión del ambiente organizacional. El componente correlacional busca establecer relaciones entre diferentes variables del clima laboral y su impacto en indicadores de desempeño organizacional como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la intención de permanencia.

Este diseño transversal resulta apropiado para establecer líneas base que pueden ser utilizadas en futuras evaluaciones longitudinales del clima laboral.

Método

Se emplea el método deductivo, partiendo de teorías consolidadas sobre clima organizacional para analizar la situación específica de Contactamos. El proceso investigativo inicia con la revisión de marcos teóricos establecidos sobre clima laboral, liderazgo, comunicación organizacional y gestión del talento humano, para posteriormente aplicar estos constructos teóricos al análisis de la realidad organizacional específica.

El método incluye también elementos del análisis comparativo, contrastando los resultados obtenidos en Contactamos con estándares de referencia identificados en la literatura especializada y en estudios similares realizados en empresas del sector de outsourcing en Colombia y Latinoamérica.

Población

La población objetivo está constituida por 60 de los empleados de la empresa Contactamos que prestan servicios en el proyecto Coca-Cola planta norte. Esta población incluye trabajadores de diferentes niveles jerárquicos, áreas funcionales y tipos de contrato laboral que conforman la fuerza laboral dedicada a este proyecto específico.

La delimitación de la población se justifica por la necesidad de mantener homogeneidad en las condiciones laborales evaluadas, considerando que los empleados que trabajan en el proyecto Coca-Cola planta norte comparten condiciones ambientales, procesos operativos y estructuras organizacionales similares que influyen en su percepción del clima laboral.

Muestra

Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, alcanzando una muestra de 60 empleados que representa una proporción significativa de la población total de Contactamos en el proyecto Coca-Cola planta norte. La muestra fue seleccionada considerando criterios de inclusión como tiempo mínimo de vinculación (superior a 3 meses) y participación voluntaria en el proceso de evaluación.

El tamaño muestral de 60 participantes proporciona suficiente poder estadístico para realizar análisis descriptivos robustos e identificar patrones significativos en las percepciones del clima laboral. La representatividad de la muestra se validó comparando las características demográficas de los participantes con el perfil general de la población.

Técnicas

La técnica principal de recolección de datos fue la encuesta estructurada, implementada mediante cuestionario autoadministrado. Esta técnica permite la recolección sistemática de información sobre percepciones, actitudes y opiniones de los empleados respecto a diferentes dimensiones del clima organizacional.

Se complementó con técnica de análisis documental para la revisión de políticas organizacionales, procedimientos de gestión humana y documentos relacionados con la gestión del clima laboral en la empresa. La triangulación de técnicas fortalece la validez de los hallazgos y permite una comprensión más completa del fenómeno estudiado.

Instrumentos

Cuestionario de Clima Organizacional

Se utilizó un cuestionario estandarizado de clima organizacional compuesto por ítems distribuidos en 6 dimensiones principales:

1. **Dimensión Estratégica y de Identidad Organizacional:** Evalúa la percepción sobre misión, visión, objetivos organizacionales y sentido de pertenencia.
2. **Dimensión de Condiciones de Trabajo:** Analiza la percepción sobre condiciones físicas, recursos disponibles y ambiente físico de trabajo.
3. **Dimensión de Satisfacción Laboral:** Mide el nivel de satisfacción con el trabajo, reconocimiento y compensación.
4. **Dimensión de Autonomía Laboral:** Evalúa el grado de libertad y responsabilidad en la ejecución del trabajo.
5. **Dimensión de Cohesión Grupal:** Analiza las relaciones interpersonales y trabajo en equipo.
6. **Dimensión de Liderazgo y Supervisión:** Evalúa la calidad del liderazgo y la supervisión recibida.
7. **Dimensión de Comunicación Organizacional:** Mide la efectividad de los sistemas de comunicación.
8. **Dimensión de Presión Laboral:** Evalúa los niveles de estrés y presión percibidos.
9. **Dimensión de Apoyo Organizacional:** Analiza el apoyo recibido de supervisores y la organización.
10. **Dimensión de Reconocimiento, Equidad e Innovación:** Evalúa sistemas de reconocimiento, equidad en el trato y fomento de la innovación.

El instrumento utiliza escala Likert de 4 puntos (1=Totalmente de acuerdo, 2=Parcialmente de acuerdo, 3=En desacuerdo, 4=No aplica), lo que permite obtener mediciones cuantitativas de las percepciones de los empleados.

Variables e Indicadores

Variables Dependientes

- **Clima Laboral General:** Medido a través del puntaje promedio del cuestionario completo

Variables Independientes

- **Liderazgo:** Calidad de la supervisión y gestión gerencial
- **Condiciones de Trabajo:** Estado de instalaciones, equipos y recursos
- **Reconocimiento:** Sistemas de reconocimiento y retroalimentación
- **Identidad:** Conocimiento de información organizacional
- **Satisfacción:** Conformidad y satisfacción frente factores laborales

Indicadores Cuantitativos

- Porcentajes de respuesta por categoría en cada dimensión
- Promedios ponderados por dimensión del clima laboral
- Índices de satisfacción por área evaluada
- Correlaciones entre dimensiones del clima laboral

Procesos y Procedimientos

Fase de Preparación

1. **Diseño del estudio:** Definición de objetivos, alcance y metodología
2. **Validación de instrumentos:** Revisión y adaptación del cuestionario al contexto organizacional
3. **Capacitación del equipo:** Preparación del personal responsable de la aplicación

4. **Comunicación organizacional:** Sensibilización a empleados sobre el propósito y confidencialidad del estudio

Fase de Recolección de Datos

1. **Aplicación piloto:** Prueba del instrumento con grupo reducido para identificar ajustes necesarios
2. **Aplicación masiva:** Administración del cuestionario a la muestra seleccionada durante el período del 10 al 30 de julio de 2025
3. **Seguimiento y control de calidad:** Monitoreo de tasas de respuesta y calidad de la información recolectada
4. **Cierre de recolección:** Verificación de completitud de la información y depuración de base de datos

Fase de Análisis

1. **Procesamiento de datos:** Codificación, digitación y validación de respuestas
2. **Análisis descriptivo:** Cálculo de frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central
3. **Análisis correlacional:** Identificación de relaciones entre variables
4. **Interpretación de resultados:** Análisis contextualizado de hallazgos principales

Fase de Socialización

1. **Elaboración de informe:** Documentación de metodología, resultados y recomendaciones
2. **Presentación a directivos:** Socialización de hallazgos principales a la alta gerencia

3. **Retroalimentación a empleados:** Comunicación de resultados generales a participantes
4. **Plan de mejoramiento:** Desarrollo de estrategias de intervención basadas en hallazgos

Resultados

En este apartado encontrará los resultados obtenidos a través de la recolección de la información

Identificación Peligros y Evaluación de Riesgos (IPER)

La evaluación de peligros y riesgos psicosociales en la empresa Contactamos revela múltiples factores que impactan significativamente el clima laboral y el bienestar de los trabajadores. Los hallazgos evidencian la presencia de riesgos ocupacionales que van más allá de los aspectos físicos tradicionales, abarcando dimensiones psicosociales que requieren atención prioritaria en el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

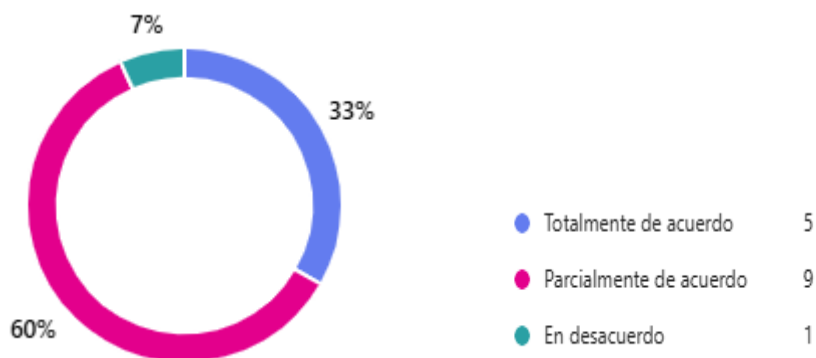
Formulario Clima Organizacional

Los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario de clima organizacional en Contactamos revelan un panorama complejo que combina fortalezas significativas con oportunidades críticas de mejoramiento. La participación de 60 empleados durante el período de evaluación proporcionó una base de datos robusta que permite análisis detallados de las percepciones organizacionales.

Identidad

Figura 1

¿En mi organización está claramente definida su misión y visión?

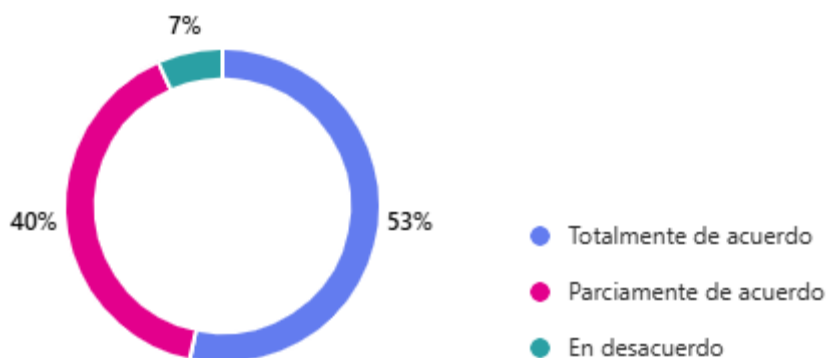


Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior se determinó que el 60% de los colaboradores creen que la misión y visión no está detallada, estando parcialmente de acuerdo, el 33% si está totalmente de acuerdo y el 7% restante está en desacuerdo

Figura 2

¿Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo?

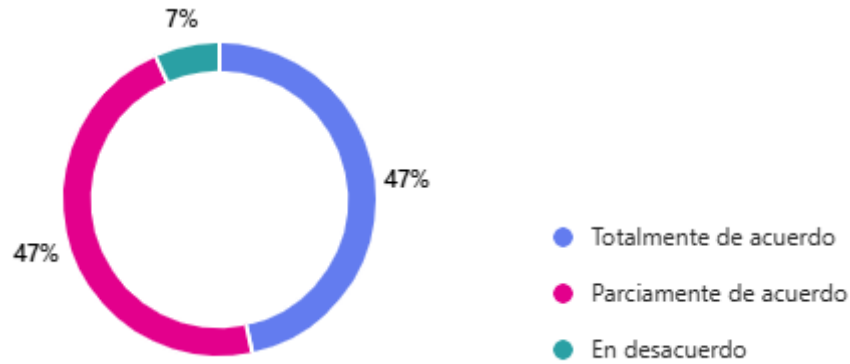


Fuente: elaboración propia

Se observa con un 53% de los colaboradores dicen estar de acuerdo con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo, el 40% de los colaboradores indican estar parcialmente de acuerdo y el 7% indica estar en desacuerdo

Figura 3

¿En la organización se planifican las tareas antes de realizarlas?



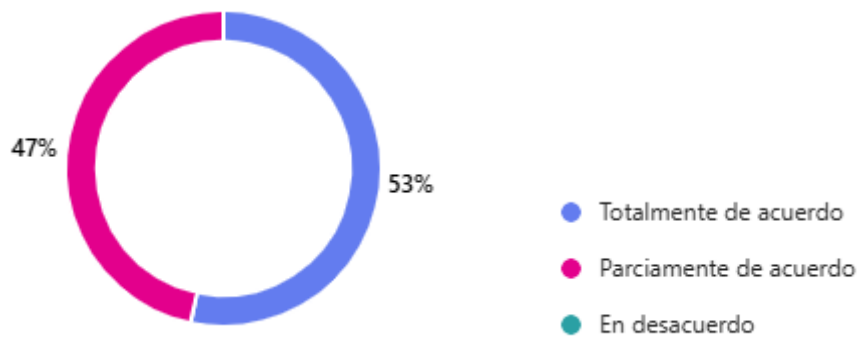
Fuente: Elaboración propia

Análisis

En la gráfica se observa el 47% de los colaboradores estar totalmente de acuerdo con la organización de tareas antes de realizarlas, el 47% de los colaboradores indican estar parcialmente de acuerdo y el 7% refleja estar en desacuerdo

Figura 4

¿Es responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento?



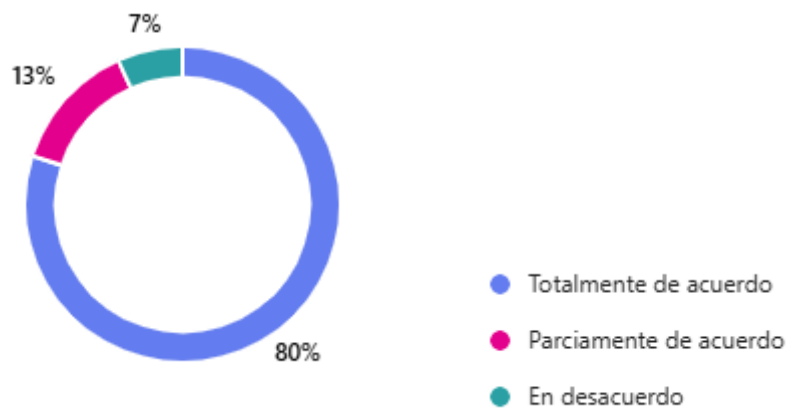
Fuente: Elaboración propia

Análisis

En la grafía se refleja un 53% de colaboradores estar totalmente de acuerdo con su responsabilidad en cumplir los estándares del desempeño y un 47% demuestra estar parcialmente de acuerdo

Figura 5

¿Sabe dónde dirigirse cuando tiene un problema de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

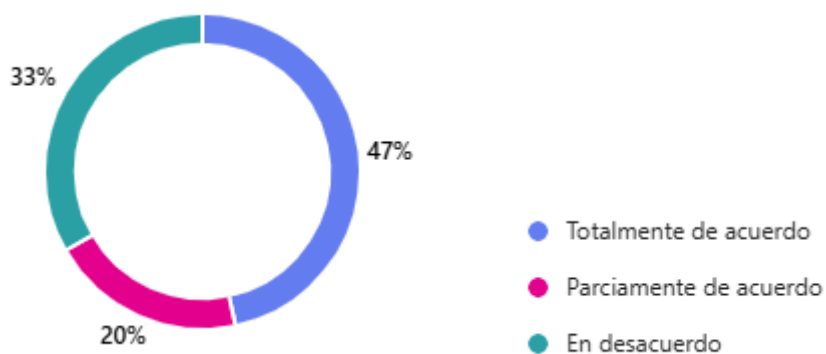
Análisis

En la grafía se observa con un 80% de colaboradores estar totalmente de acuerdo en saber cómo dirigirse cuando tiene un problema de trabajo, con un 13% se demuestra estar parcialmente de acuerdo y el 7% restante demuestra estar en desacuerdo

Condiciones físicas y herramientas

Figura 6

¿Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo?



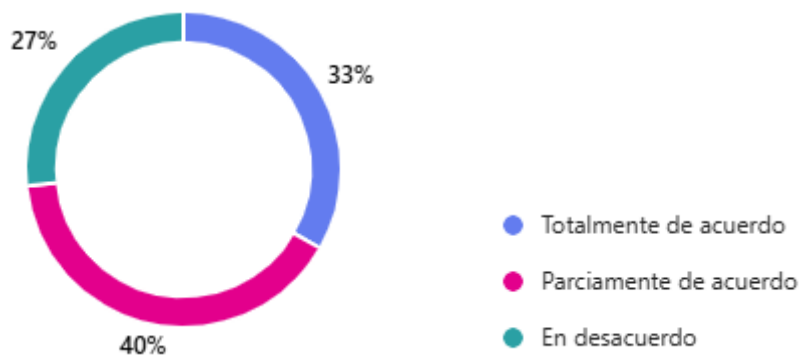
Fuente: Elaboración propia

Análisis

En la gráfica se observa el 47% de los colaboradores están totalmente de acuerdo con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo, el 33% está en desacuerdo y el 20% está parcialmente de acuerdo

Figura 7

¿Cuenta con materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo?



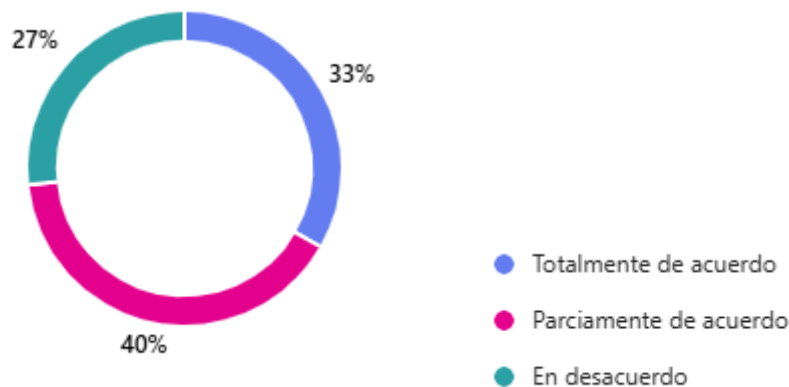
Fuente: Elaboración propia

Análisis

En la gráfica se observa un 33% de colaboradores estar totalmente de acuerdo con los materiales y equipos necesarios para realizar las tareas, el 40% indica estar parcialmente de acuerdo y 27% indica estar en desacuerdo

Figura 8

¿Las herramientas y equipos que utiliza son mantenidos en forma adecuada?



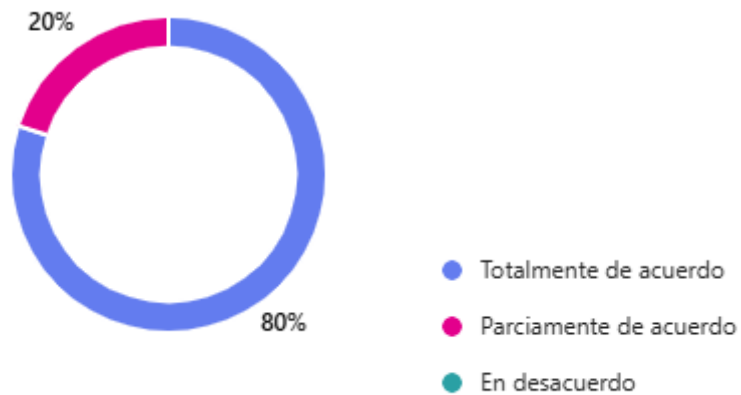
Fuente: Elaboración propia

Análisis

En la gráfica se observa a un 40% de los colaboradores estar en parcialmente de acuerdo con las herramientas y equipos utilizados de manera adecuada, el 33% de los colaboradores demuestra estar totalmente de acuerdo y el 27 % demuestra estar en desacuerdo

Figura 9

¿Considera que necesita capacitación en algún área que sirva para su desarrollo profesional?



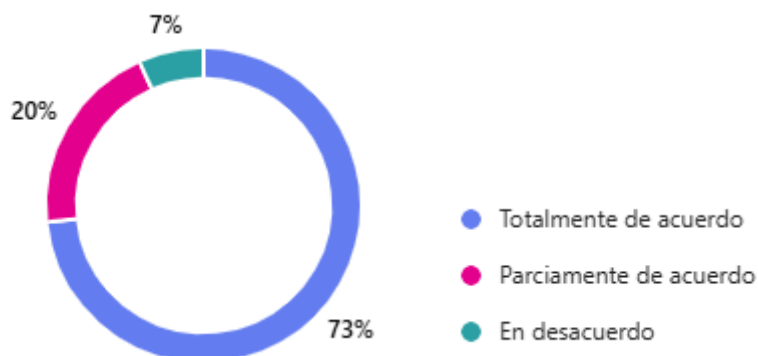
Fuente: Elaboración propia

Análisis

Se observa en la gráfica a un 80% de colaboradores estar de acuerdo con la capacitación para su desarrollo profesional y el 20% demuestra estar en desacuerdo

Figura 10

¿Cuenta con una descripción de su cargo por escrito y actualizada?



Fuente: Elaboración propia

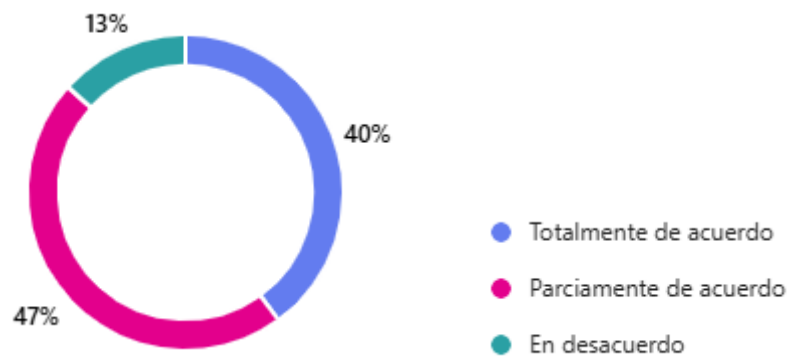
Análisis

En la gráfica se refleja el 73% de los colaboradores estar totalmente de acuerdo con la descripción de su cargo por escrito y actualizada, el 20% refleja estar parcialmente de acuerdo y el 7% restante refleja estar en desacuerdo

Satisfacción

Figura 11

¿Me siento muy satisfecho con ambiente de trabajo?



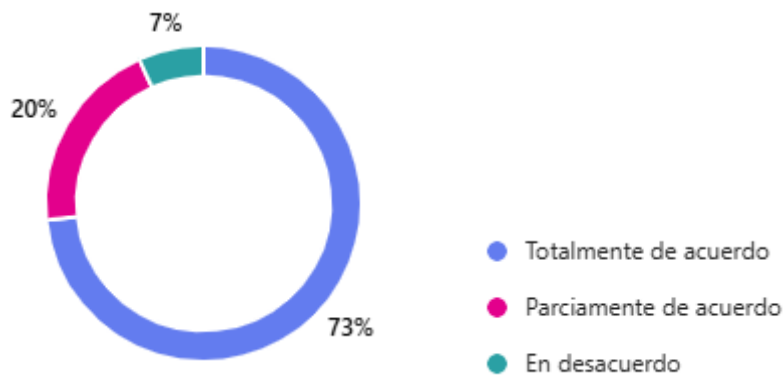
Fuente: Elaboración propia

Análisis

En la gráfica se refleja un 47% de colaboradores estar totalmente de acuerdo el ambiente de trabajo, el 40% refleja estar parcialmente de acuerdo y el 13% refleja estar en desacuerdo

Figura 12

¿Le gusta su trabajo?



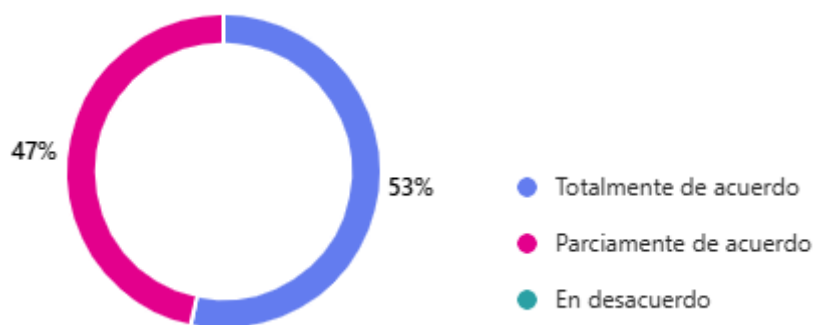
Fuente: Elaboración propia

Análisis

La grafica refleja el 73% de los colaboradores estar totalmente de acuerdo con su trabajo, el 20% de los colaboradores demuestran estar parcialmente de acuerdo y el 7% está en desacuerdo

Figura 13

¿Sale del trabajo sintiéndose satisfecho de lo que hizo?



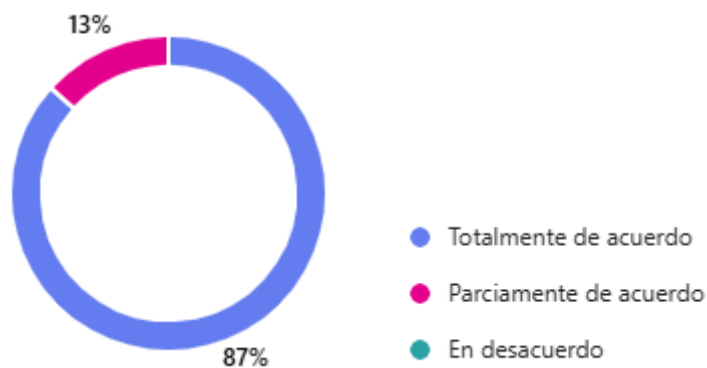
Fuente: Elaboración propia

Análisis

En la gráfica se observa con un 53% de los colaboradores indicando estar totalmente de acuerdo con el salir del trabajo sintiéndose satisfecho y el 47% indica estar en desacuerdo

Figura 14

¿Se siente orgulloso de trabajar para la organización?



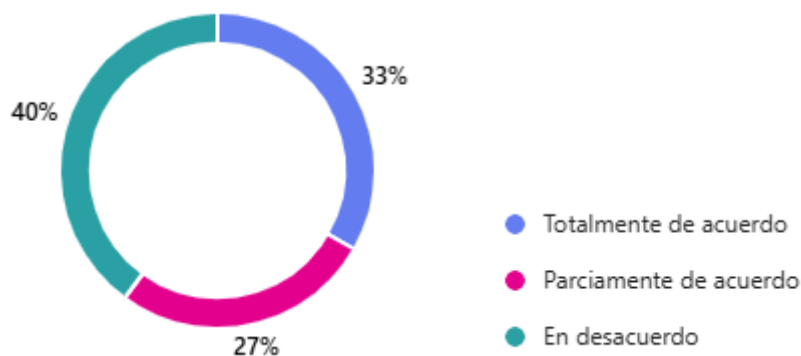
Fuente: Elaboración propia

Análisis

En la gráfica se observa un 87% de los colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo en sentirse orgullo de trabajar para la organización y el 13% indica estar parcialmente de acuerdo

Figura 15

¿Está satisfecho con los beneficios o incentivos que recibe?



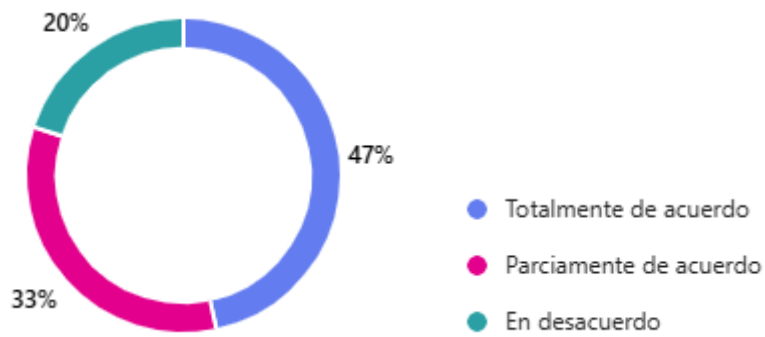
Fuente: Elaboración propia

Análisis

en la gráfica se observa a un 40% de los trabajadores estar en desacuerdo con los beneficios que recibe, el 33% indica estar totalmente de acuerdo y el 27% indica estar en desacuerdo

Figura 16

¿El horario de trabajo le permite atender sus necesidades personales?



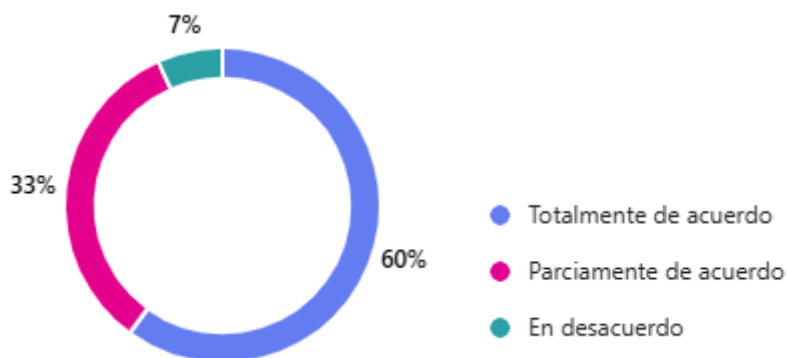
Fuente: Elaboración propia

Análisis

En la gráfica a se observa un 47% de colaboradores estar totalmente de acuerdo con el horario de su trabajo para atender sus necesidades personales, el 33% de los colaboradores indica estar parcialmente de acuerdo y el 20% en desacuerdo

Figura 17

¿Tiene mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo?



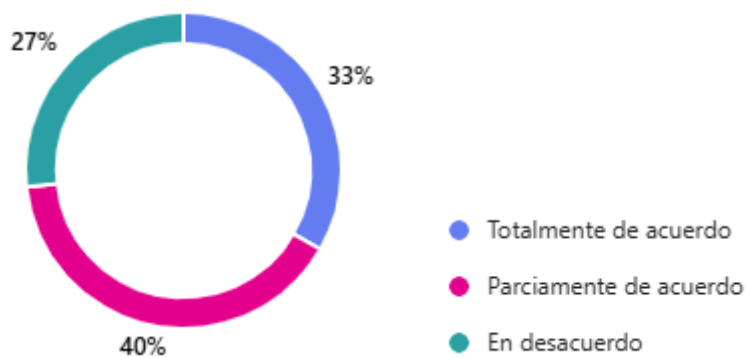
Fuente: Elaboración propia

Análisis

En la gráfica a se observa a un 60% de los trabajadores estar totalmente de acuerdo con tener mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo, el 33% de los trabajadores indica estar parcialmente de acuerdo y el 7% estar en desacuerdo

Figura 18

¿Para desempeñar las funciones de su puesto debe hacer un esfuerzo adicional en el trabajo?



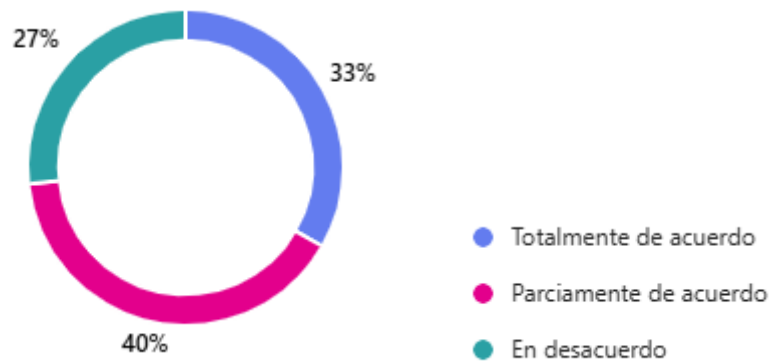
Fuente: Elaboración propia

Análisis

En la gráfica se observa el 40% de colaboradores estar parcialmente de acuerdo con el esfuerzo adicional que debe realizar para el desempeño de las funciones, el 33% está totalmente de acuerdo y el 27% está en desacuerdo

Figura 19

¿Siente que las tareas asignadas son equitativas?



Fuente: Elaboración propia

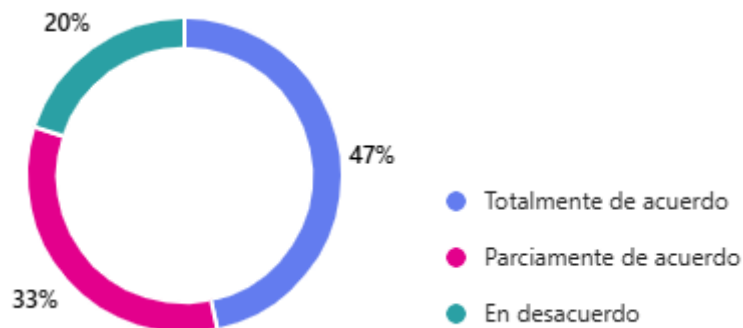
Análisis

En la gráfica se observa el 40% de trabajadores estar parcialmente de acuerdo con que las tareas asignadas sean equitativas, el 33% está totalmente de acuerdo y el 27% de las actividades en desacuerdo

Cohesión grupal

Figura 20

¿Sus compañeros y usted trabajan juntos de manera efectiva?



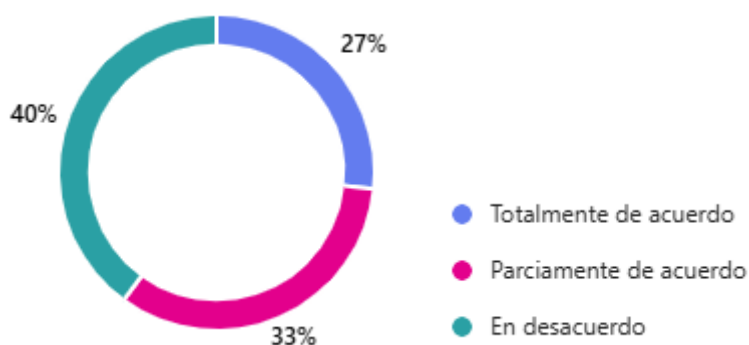
Fuente: Elaboración propia

Análisis

En la gráfica se observa el 47% de los colaboradores estar totalmente de acuerdo con el trabajo de manera equitativa con sus compañeros, el 33% está parcialmente de acuerdo y el 20% está en desacuerdo

Figura 21

¿Siente que forma parte de un equipo que trabaja hacia una meta en común?



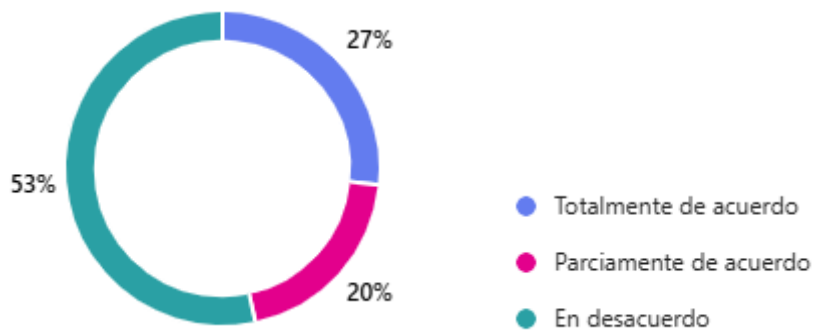
Fuente: Elaboración propia

Análisis

En la gráfica se observa el 40% de los trabajadores estar en desacuerdo con sentir que forma una parte de un equipo que trabaja hacia una meta en común, el 33% está parcialmente de acuerdo y el 27% está totalmente de acuerdo

Figura 22

¿Puede confiar en sus compañeros de trabajo?



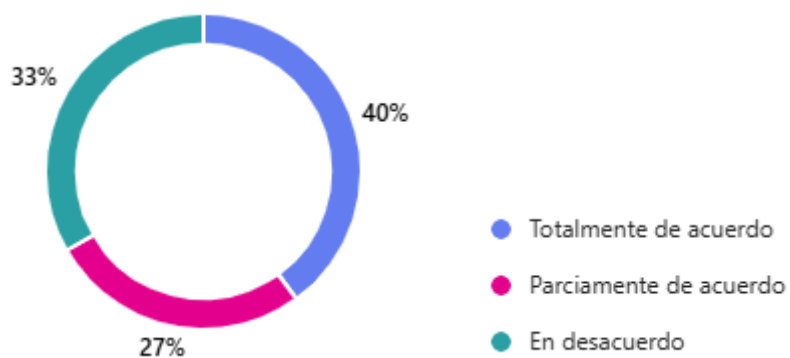
Fuente: Elaboración propia

Análisis

En la gráfica se refleja el 53% de los colaboradores estar en desacuerdo con la confianza con sus compañeros, el 27 % indica estar totalmente de acuerdo y el 20% indica estar en parcialmente de acuerdo

Figura 23

¿En el trabajo tiene un buen amigo con quien hablar?



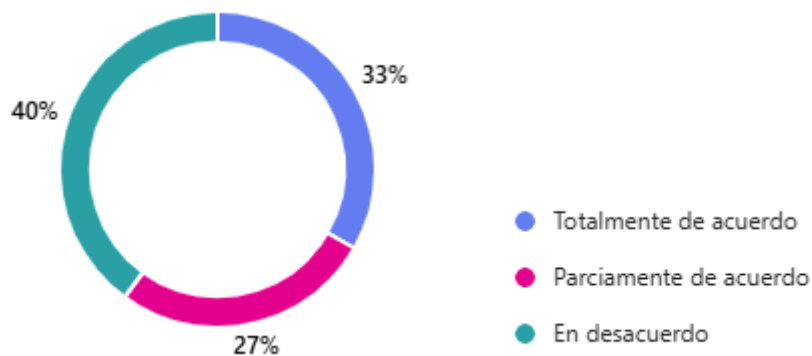
Fuente: Elaboración propia

Análisis

En la gráfica se observa el 40% de los colaboradores estar totalmente de acuerdo con tener un buen amigo con quien hablar, el 33% está en desacuerdo y el 27% están parcialmente de acuerdo

Figura 24

¿Existe buena comunicación entre los compañeros de trabajo?



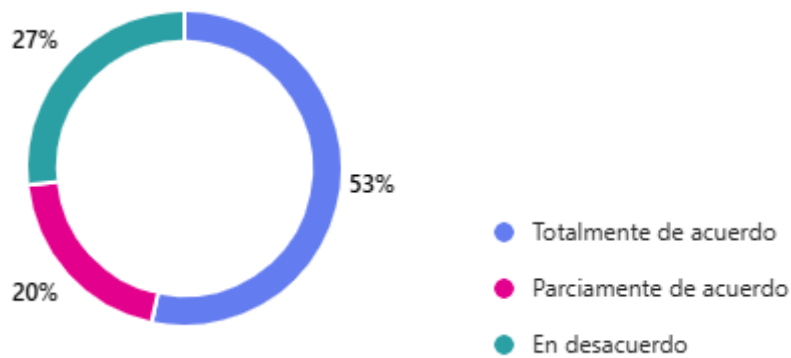
Fuente: Elaboración propia

Análisis

En la gráfica se observa el 40% de los colaboradores en desacuerdo con la comunicación entre los compañeros de trabajo, el 33% de los trabajadores están totalmente de acuerdo y el 27% está de acuerdo

Figura 25

¿Considera que su jefe tiene favoritos?



Fuente: Elaboración propia

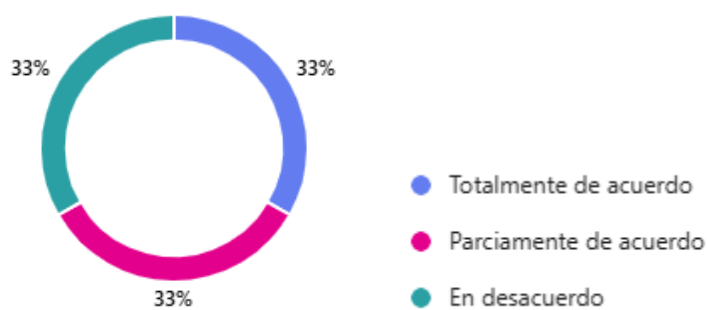
Análisis

En la gráfica se observa el 53% de los colaboradores está totalmente de acuerdo con que el jefe tiene favoritismos, el 27% está en desacuerdo y el 20% esta parcialmente de acuerdo

Liderazgo

Figura 26

¿Su superior lo motiva a cumplir con su trabajo?



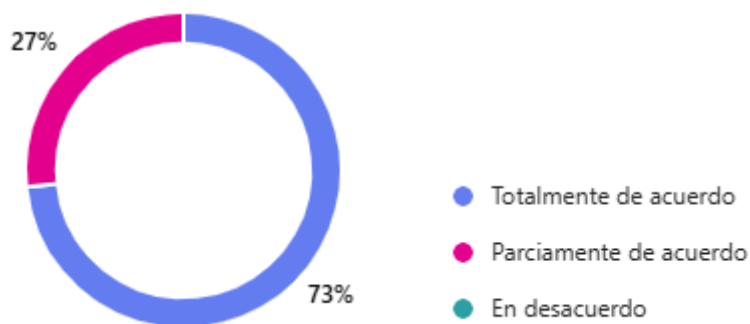
Fuente: Elaboración propia

Análisis

En la gráfica se observa el 33% de los colaboradores estar totalmente de acuerdo con la motivación del superior para cumplir su trabajo, el 33% está parcialmente de acuerdo y el 33% está en desacuerdo

Figura 27

¿Se siente comprometido para alcanzar las metas establecidas?



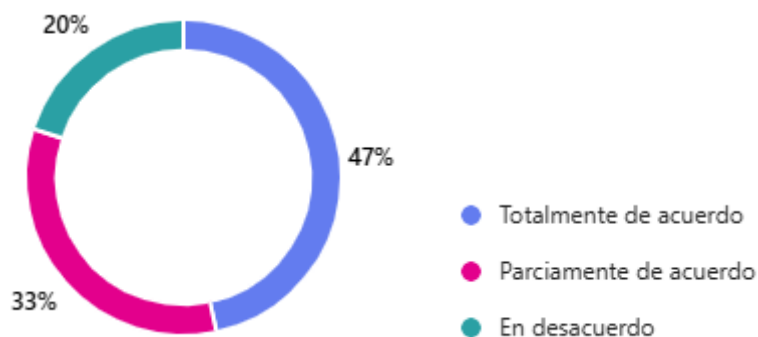
Fuente: Elaboración propia

Análisis

En la gráfica se observa el 73% de los trabajadores totalmente de acuerdo con el compromiso para alcanzar las metas establecidas y el 27% parcialmente de acuerdo

Figura 28

¿Su superior toma acciones que refuerzan el objetivo común de la organización?



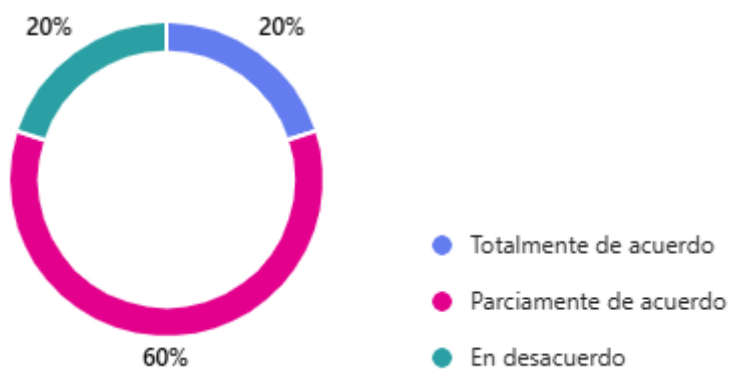
Fuente: Elaboración propia

Análisis

En la gráfica se observa el 47% de los colaboradores totalmente de acuerdo con la toma de acciones que refuerzan el objetivo común de la organización, el 33% está parcialmente de acuerdo y el 20% en desacuerdo

Figura 29

¿Su superior escucha lo que dice el personal?



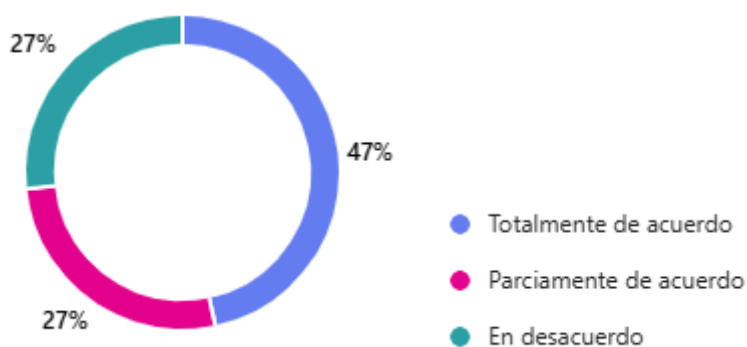
Fuente: Elaboración propia

Análisis

En la gráfica se observa el 60% de los colaboradores estar parcialmente de acuerdo con ser escuchado por el superior, el 20% está parcialmente de acuerdo y el 20% está en desacuerdo

Figura 30

¿Su superior da buen ejemplo?



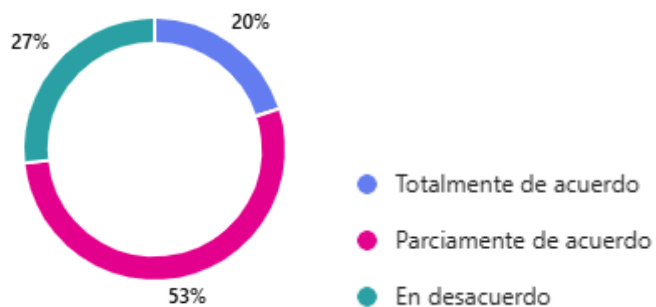
Fuente: Elaboración propia

Análisis

En la gráfica se observa el 47% de los colaboradores estar totalmente de acuerdo con el buen ejemplo de su superior, el 27% de los colaboradores está parcialmente de acuerdo y el 27% está en desacuerdo

Figura 31

¿Su superior está disponible cuando lo requiere?



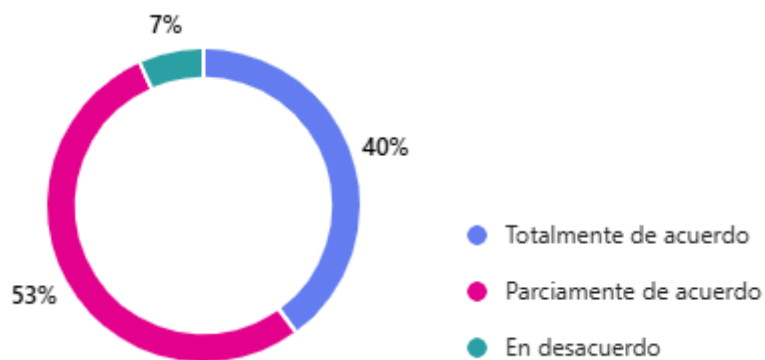
Fuente: Elaboración propia

Análisis

En la gráfica se observa el 53% de los colaboradores estar parcialmente de acuerdo con la disponibilidad de su superior cuando lo requieren, el 27% está en desacuerdo y el 20% en totalmente de acuerdo

Figura 32

¿Su superior posee las capacidades para supervisararlo?



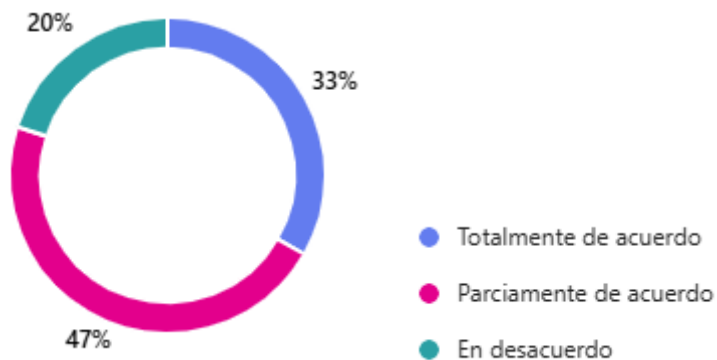
Fuente: Elaboración propia

Análisis

En la gráfica se observa el 53% de los colaboradores estar parcialmente de acuerdo con las capacidades que posee su superior para supervisarlos, el 40% está totalmente de acuerdo y el 7% de desacuerdo

Figura 33

¿Existe buena comunicación con su jefe?



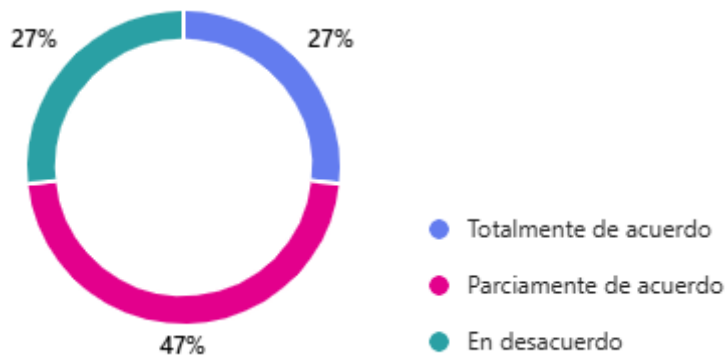
Fuente: Elaboración propia

Análisis

En la gráfica se observa el 47% de los colaboradores estar parcialmente de acuerdo con la comunicación con su jefe, el 33% está totalmente de acuerdo y el 20% está en desacuerdo

Figura 34

¿Considera que su jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicita?



Fuente: Elaboración propia

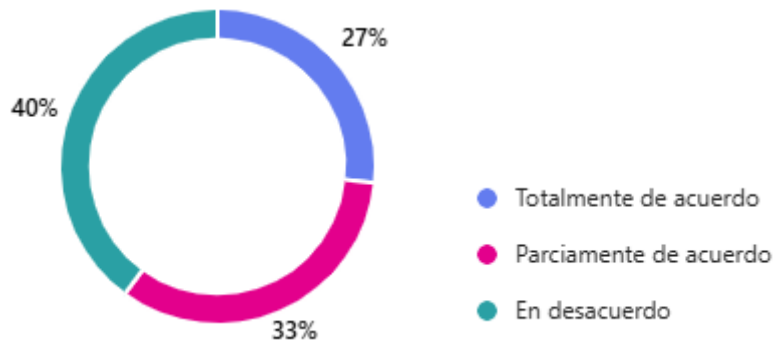
Análisis

En la gráfica se observa el 47% de los trabajadores estar parcialmente de acuerdo ante la flexibilidad y justicia de las peticiones que solicita, el 27% está totalmente de acuerdo y el 27% está en desacuerdo

Reconocimiento

Figura 35

¿En la organización valoran su trabajo?



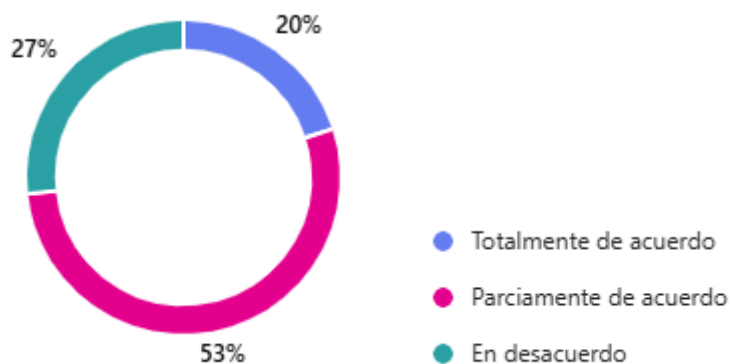
Fuente: Elaboración propia

Análisis

En la gráfica se observa el 40% de los colaboradores en desacuerdo con la valoración que le da la organización a su trabajo, el 33% están parcialmente de acuerdo y el 27% está totalmente de acuerdo

Figura 36

¿Considera que le pagan lo justo por su trabajo?



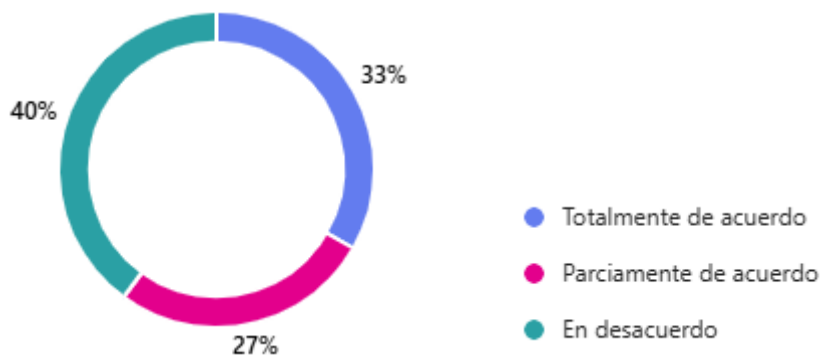
Fuente: Elaboración propia

Análisis

En la gráfica se observa el 53% de los colaboradores están parcialmente de acuerdo con el pago que recibe por su trabajo, el 27% están en desacuerdo y el 20% están totalmente de acuerdo

Figura 37

¿Su superior le informa cuando hace bien su trabajo?



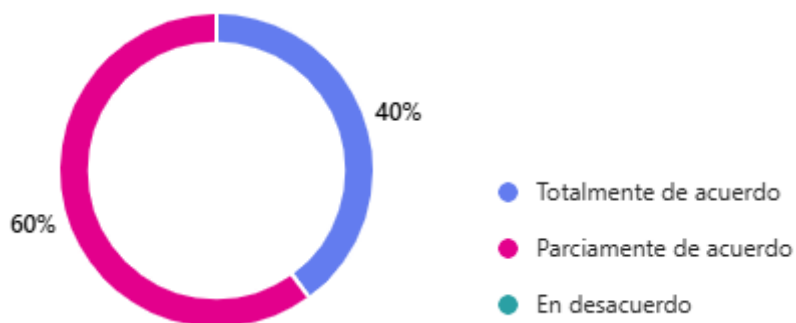
Fuente: Elaboración propia

Análisis

En la gráfica se observa el 40% de los colaboradores en desacuerdo con que su superior le informe cuando hace bien su trabajo, el 33% está totalmente en desacuerdo y el 27% está parcialmente de acuerdo

Figura 38

¿Su supervisor le informa cuando debe mejorar su trabajo?



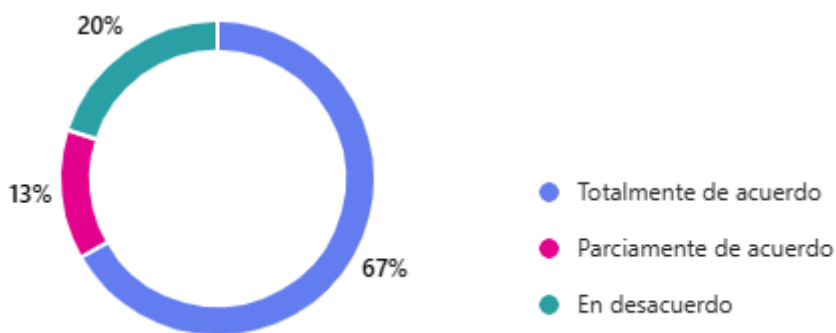
Fuente: Elaboración propia

Análisis

En la gráfica se observa el 60% de los colaboradores parcialmente de acuerdo cuando el supervisor le informa cuando debe mejorar su trabajo y el 40% está totalmente de acuerdo

Figura 39

¿La única vez que se le habla sobre su rendimiento es cuando comete un error?



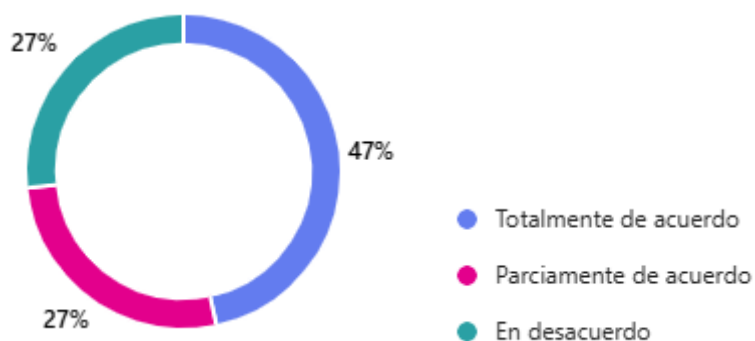
Fuente: Elaboración propia

Análisis

En la gráfica se observa el 67% de los colaboradores totalmente de acuerdo cuando se le comunica sobre su rendimiento es por un error cometido, el 20% está en desacuerdo y el 13% está parcialmente de acuerdo

Figura 40

¿Su superior da buen ejemplo?



Fuente: Elaboración propia

Análisis

En la gráfica se observa el 47% de los colaboradores estar totalmente de acuerdo con el buen ejemplo del superior, el 27% estar parcialmente de acuerdo y el 27% estar en desacuerdo

Análisis y discusión de los resultados

El análisis integral de los resultados obtenidos en la evaluación del clima laboral de Contactamos revela un panorama organizacional caracterizado por contrastes significativos que demandan interpretación contextualizada y estrategias de intervención diferenciadas. Los hallazgos evidencian la coexistencia de fortalezas organizacionales sólidas con desafíos críticos que, de no ser abordados adecuadamente, pueden comprometer la sostenibilidad del clima laboral positivo e impactar negativamente el desempeño organizacional a largo plazo.

La dimensión más destacada en los resultados corresponde a la identidad y pertenencia organizacional, donde el 87% de los empleados expresa orgullo por trabajar en Contactamos. Este indicador excepcional sugiere que la empresa ha logrado construir una propuesta de valor empleador que trasciende las condiciones materiales del trabajo y conecta con aspectos emocionales y profesionales de sus trabajadores. La identificación organizacional representa un activo intangible de valor considerable, especialmente en el sector de outsourcing donde los empleados enfrentan la complejidad de servir simultáneamente a dos organizaciones (empleadora y cliente final). Esta fortaleza organizacional constituye una base sólida sobre la cual desarrollar estrategias de mejoramiento, ya que empleados orgullosos de su organización tienden a ser más receptivos a procesos de cambio y mejora continua.

La satisfacción intrínseca con el trabajo, manifestada por el 73% de los empleados, complementa la identificación organizacional y sugiere que existe alineación entre las competencias individuales, las actividades laborales asignadas, y las expectativas profesionales del personal. Esta coincidencia representa un factor protector contra el desgaste profesional y constituye una base favorable para la productividad y calidad del

servicio. Sin embargo, la alta satisfacción con el trabajo contrasta significativamente con las deficiencias identificadas en condiciones extrínsecas, sugiriendo que la motivación intrínseca está compensando parcialmente las deficiencias en factores higiénicos del trabajo, según la teoría bifactorial de Herzberg.

El análisis de la dimensión estratégica revela competencias organizacionales importantes en comunicación de objetivos y dirección corporativa. El 53% de empleados que percibe la existencia de un plan para alcanzar objetivos organizacionales indica efectividad en la comunicación estratégica descendente y comprensión de la dirección organizacional. Esta claridad estratégica resulta fundamental en empresas de outsourcing donde la alineación con objetivos del cliente final requiere comprensión clara de propósitos y metas. La valoración del trabajo por parte de la alta dirección, percibida por el 40% de empleados, sugiere que existe reconocimiento formal de las contribuciones individuales, aunque este reconocimiento no se traduce proporcionalmente en sistemas de incentivos tangibles.

La dimensión de liderazgo presenta resultados moderadamente positivos que revelan competencias básicas en supervisión y comunicación, pero con oportunidades significativas de profesionalización. El 47% de empleados que percibe comunicación efectiva con supervisores indica que existen canales funcionales de interacción vertical, mientras que el 67% que recibe retroalimentación sobre desempeño sugiere que los líderes han desarrollado competencias básicas de coaching y orientación. Sin embargo, el reconocimiento por buen desempeño que alcanza únicamente al 33% de trabajadores indica oportunidades de mejoramiento en competencias de reconocimiento positivo y celebración de logros.

El análisis crítico de las deficiencias identificadas revela problemáticas sistémicas que requieren intervención prioritaria. Las condiciones físicas del ambiente laboral, donde el 47% expresa conformidad con limpieza, higiene y salubridad, constituyen la deficiencia más grave identificada. Esta situación no solo representa riesgos para la seguridad y salud, sino que impacta significativamente la percepción global del ambiente laboral y puede deteriorar gradualmente otros aspectos del clima organizacional. Las deficiencias en condiciones básicas de trabajo pueden interpretarse como falta de inversión en bienestar empleado o deficiencias en sistemas de mantenimiento de instalaciones.

La funcionalidad deficiente de herramientas y equipos, percibida negativamente por el 33% de empleados (sumando neutral y en desacuerdo), representa una barrera significativa para la productividad y una fuente constante de frustración laboral. En empresas de servicios como Contactamos, donde la efectividad operacional depende críticamente de herramientas tecnológicas, las deficiencias en equipos generan estrés adicional, reducen la calidad del servicio, y pueden impactar la percepción de profesionalismo tanto interna como externamente. Esta problemática sugiere necesidades de inversión en tecnología y sistemas de mantenimiento preventivo.

Los sistemas de reconocimiento e incentivos presentan las deficiencias más críticas desde la perspectiva de gestión del talento humano. El hecho de que únicamente el 16% de empleados considere que existe un buen plan de incentivos indica fallas sistémicas en las políticas de motivación y retención. La amplia neutralidad 33% sugiere desconocimiento generalizado de políticas existentes o percepción de su inexistencia, lo que indica deficiencias tanto en diseño como en comunicación de sistemas de incentivos. Esta

situación resulta particularmente crítica considerando que el sector de outsourcing enfrenta alta competencia por talento calificado.

La percepción de inequidad salarial, donde solo el 35% considera justa su remuneración, representa un factor de riesgo significativo para la retención de talento y la estabilidad del clima laboral. La neutralidad del 53% puede interpretarse como insatisfacción moderada contenida por otros factores compensatorios (orgullo organizacional, satisfacción intrínseca), pero que puede evolucionar hacia descontento explícito si no se abordan las causas subyacentes. Las percepciones de inequidad salarial pueden generar desmotivación, búsqueda de oportunidades externas, y deterioro gradual del compromiso organizacional.

La confianza interpersonal, aunque mayoritaria, presenta oportunidades importantes considerando que el 53% de empleados no expresa confianza total en compañeros. En operaciones de outsourcing que requieren coordinación estrecha y trabajo colaborativo, la confianza interpersonal limitada puede impactar la efectividad operacional, generar conflictos internos, y reducir la capacidad de respuesta ante desafíos operacionales. Esta situación puede reflejar competencia interna inadecuada, falta de actividades de construcción de equipo, o deficiencias en procesos de selección que no priorizan competencias de colaboración.

El desarrollo profesional presenta patrones que sugieren subutilización del potencial de crecimiento de los empleados. El 80% ha solicitado capacitaciones para reflejar múltiples factores: falta de cultura organizacional que promueva el desarrollo continuo, desconocimiento de oportunidades disponibles, o percepción de que las solicitudes no serán atendidas favorablemente. Esta situación representa una pérdida significativa de

oportunidades tanto para empleados como para la organización, considerando que el desarrollo profesional constituye un factor clave de motivación y retención en trabajadores del conocimiento.

La dimensión temporal de los hallazgos sugiere que las deficiencias identificadas no son resultado de crisis puntuales sino de patrones sistémicos que requieren intervenciones estructuradas y sostenidas. Las condiciones físicas deficientes, la funcionalidad inadecuada de equipos, y los sistemas de incentivos inexistentes representan decisiones organizacionales acumuladas que han priorizado eficiencia operacional de corto plazo sobre inversión en bienestar y desarrollo del talento humano.

El análisis comparativo con estudios similares en el sector de outsourcing latinoamericano revela que los desafíos identificados en Contactamos son representativos de problemáticas sectoriales más amplias. Las empresas de tercerización enfrentan presiones de costos que frecuentemente resultan en subinversión en condiciones laborales, mientras que la naturaleza temporal de algunos contratos genera incertidumbre que limita inversiones de largo plazo en desarrollo de talento. Sin embargo, las fortalezas identificadas en Contactamos (orgullo organizacional, satisfacción intrínseca) sugieren capacidades organizacionales superiores al promedio sectorial que pueden ser potenciadas mediante intervenciones apropiadas.

La perspectiva de gestión de riesgos organizacionales revela que las deficiencias identificadas representan amenazas significativas para la sostenibilidad del clima laboral positivo. Las condiciones físicas inadecuadas pueden evolucionar hacia problemas de salud ocupacional que generen ausentismo, incapacidades, y deterioro de la productividad. Los equipos deficientes pueden resultar en errores operacionales, insatisfacción del cliente final,

y pérdida de contratos. Los sistemas de incentivos inadecuados pueden generar rotación de personal clave, pérdida de conocimiento organizacional, y deterioro de la calidad del servicio.

Sin embargo, el análisis también revela oportunidades estratégicas significativas derivadas de las fortalezas identificadas. El orgullo organizacional excepcional constituye una base sólida para implementar procesos de cambio, ya que empleados identificados con su organización tienden a ser más receptivos a iniciativas de mejoramiento. La satisfacción intrínseca con el trabajo sugiere que los empleados valoran aspectos profesionales de su labor, lo que facilita la implementación de programas de desarrollo profesional y mejoramiento de competencias.

La comunicación efectiva con supervisores 47% representa una fortaleza que puede ser potenciada para abordar las deficiencias identificadas. Los canales de comunicación funcionales facilitan la implementación de estrategias de mejoramiento, la socialización de cambios organizacionales, y la obtención de retroalimentación sobre efectividad de intervenciones. La retroalimentación sobre desempeño que recibe el 78% de empleados sugiere competencias básicas de liderazgo que pueden ser desarrolladas para incluir aspectos de reconocimiento, motivación, y desarrollo profesional.

El compromiso organizacional expresado por el 73% de empleados representa un activo intangible de valor considerable que puede ser direccionado hacia objetivos de mejoramiento del clima laboral. Empleados comprometidos tienden a participar activamente en procesos de cambio, aportar ideas de mejoramiento, y servir como agentes multiplicadores de iniciativas organizacionales positivas.

La interpretación teórica de los hallazgos desde la perspectiva de la teoría bifactorial de Herzberg sugiere que Contactamos ha logrado satisfacer parcialmente factores motivacionales (reconocimiento, trabajo significativo, logro personal) pero presenta deficiencias críticas en factores higiénicos (condiciones de trabajo, políticas organizacionales, supervisión, salario). Esta situación genera un equilibrio inestable donde la satisfacción intrínseca compensa temporalmente las deficiencias extrínsecas, pero que puede deteriorarse si no se abordan los factores higiénicos deficientes.

Desde la teoría de expectativas de Vroom, los resultados sugieren que los empleados perciben que su esfuerzo genera resultados satisfactorios (satisfacción intrínseca con el trabajo), pero que estos resultados no se traducen en recompensas valoradas (inequidad salarial, falta de incentivos). Esta desconexión puede reducir gradualmente la motivación para mantener altos niveles de desempeño.

La perspectiva de la teoría del intercambio social sugiere que existe desequilibrio en la relación de reciprocidad entre empleados y organización. Mientras los empleados aportan compromiso, identificación, y satisfacción con el trabajo, la organización no está reciprocando adecuadamente con condiciones físicas apropiadas, herramientas funcionales, e incentivos justos. Este desequilibrio puede erosionar gradualmente la confianza organizacional y el compromiso empleado.

El análisis desde la perspectiva de clima psicológico de seguridad sugiere que, aunque existe comunicación efectiva con supervisores, persisten elementos que pueden limitar la expresión abierta de ideas y preocupaciones. La confianza interpersonal limitada y la falta de sistemas de reconocimiento pueden inhibir la innovación, la toma de riesgos positivos, y la comunicación ascendente de problemáticas operacionales.

Conclusiones

Se logró identificar mediante la evaluación de los factores psicosociales que generan un clima laboral adverso en la empresa donde también se resaltan los resultados evidenciados mediante un patrón característico donde factores motivacionales intrínsecos (satisfacción con el trabajo, orgullo organizacional) compensan parcialmente deficiencias en factores como; (efectividad de canales de comunicación , toma de acciones que refuerzan el objetivo común para mejorar la productividad herramientas, incentivos). Esta situación genera un equilibrio inestable que puede deteriorarse si no se abordan las deficiencias identificadas mediante intervenciones sistémicas y sostenidas.

La fortaleza más significativa identificada corresponde a la construcción exitosa de satisfacción y productividad de los empleados, superando las complejidades típicas del sector de outsourcing donde los empleados deben navegar relaciones duales entre empresa empleadora y cliente final. Esta identificación organizacional representa una ventaja competitiva importante que facilita la retención de talento y proporciona una base favorable para implementar procesos de mejoramiento organizacional.

Sin embargo, las deficiencias identificadas en condiciones físicas de trabajo constituyen la problemática más grave, con el 47% de empleados expresando conformidad con limpieza, higiene y salubridad. Esta situación no solo representa riesgos para la salud ocupacional, sino que impacta negativamente la percepción global del ambiente laboral y puede deteriorar gradualmente otros aspectos positivos del clima organizacional. Las condiciones físicas inadecuadas sugieren necesidades críticas de inversión en mantenimiento de instalaciones y sistemas de gestión de la salud ocupacional.

El análisis exhaustivo del clima laboral en la empresa Contactamos revela una organización que ha logrado construir fundamentos sólidos de identidad corporativa y satisfacción intrínseca con el trabajo, pero que enfrenta desafíos críticos en dimensiones extrínsecas que comprometen la sostenibilidad del ambiente laboral positivo. Los hallazgos evidencian que el 40% de empleados expresa orgullo organizacional y el 87% manifiesta satisfacción con su trabajo, indicando que existe una base emocional y profesional sólida que constituye un activo organizacional de valor considerable.

La empresa Contactamos posee activos intangibles valiosos en términos de identificación organizacional y satisfacción intrínseca que constituyen bases sólidas para procesos de mejoramiento. Sin embargo, la sostenibilidad del clima laboral positivo requiere inversión prioritaria en condiciones físicas, modernización de herramientas tecnológicas, desarrollo de sistemas de reconocimiento e incentivos, y fortalecimiento de programas de desarrollo profesional.

Recomendaciones

Las recomendaciones para el mejoramiento del clima laboral en Contactamos se estructuran en orden de prioridad basándose en el impacto potencial, la urgencia de implementación, y la factibilidad organizacional. Estas intervenciones buscan capitalizar las fortalezas identificadas mientras abordan sistemáticamente las deficiencias críticas que comprometen la sostenibilidad del ambiente laboral positivo.

Mejoramiento de Condiciones Físicas del Ambiente Laboral

La implementación inmediata de un programa integral de mejoramiento de condiciones físicas constituye la intervención más urgente. Se recomienda desarrollar un plan de acción que incluya auditoría exhaustiva de instalaciones, implementación de protocolos de limpieza y desinfección diarios, mejoramiento de sistemas de ventilación, y establecimiento de estándares de mantenimiento preventivo. La inversión en estas condiciones básicas no solo mejorará la salud, sino que enviará un mensaje claro sobre el compromiso organizacional con el bienestar empleado. Se sugiere establecer indicadores mensurables de limpieza e higiene, asignar responsabilidades específicas para mantenimiento, y crear mecanismos de retroalimentación continua de empleados sobre condiciones ambientales.

Diseño e Implementación de Sistema Integral de Reconocimiento e Incentivos

La creación de un sistema estructurado de reconocimiento debe incluir múltiples modalidades: reconocimiento público por logros destacados, incentivos monetarios por cumplimiento de metas, beneficios adicionales por desempeño superior, y oportunidades de crecimiento profesional. Se recomienda establecer criterios objetivos y transparentes para reconocimiento, crear ceremonias regulares de celebración de logros, implementar sistemas

de nominación peer-to-peer, y desarrollar un catálogo diversificado de incentivos que responda a diferentes preferencias individuales. El sistema debe ser comunicado claramente a todos los empleados y evaluado regularmente para asegurar efectividad y equidad.

Revisión y Ajuste del Sistema de Compensación

La implementación de un estudio de equidad salarial con empresas similares del sector, análisis de consistencia interna en niveles de compensación, identificación de brechas significativas que requieren corrección, y desarrollo de plan de ajustes salariales factible financieramente. Se recomienda establecer bandas salariales transparentes por niveles y funciones, crear criterios claros para aumentos y promociones, y comunicar abiertamente la filosofía de compensación organizacional. Los ajustes deben ser implementados de manera escalonada considerando restricciones presupuestales, priorizando corrección de inequidades más significativas.

Fortalecimiento de Programas de Desarrollo Profesional

El desarrollo de una estrategia integral de capacitación debe incluir identificación de necesidades de desarrollo por área y nivel, creación de plan anual de capacitaciones alineado con objetivos organizacionales, establecimiento de presupuesto específico para desarrollo profesional, e implementación de sistemas de seguimiento y evaluación de impacto. Se recomienda crear cultura organizacional que promueva solicitud activa de capacitaciones, establecer alianzas con instituciones educativas para programas especializados, implementar mentorías internas para transferencia de conocimiento, y reconocer públicamente empleados que participan en programas de desarrollo.

Construcción de Confianza y Cohesión Interpersonal

La implementación de iniciativas de creación de equipos debe incluir actividades regulares de construcción de equipo, talleres de comunicación efectiva y resolución de conflictos, espacios informales para interacción social entre compañeros, y proyectos colaborativos que fomenten trabajo conjunto. Se recomienda crear comités mixtos por áreas para abordar problemáticas operacionales, implementar programas de reconocimiento entre pares, establecer espacios físicos que faciliten interacción informal, y capacitar supervisores en técnicas de construcción de equipos de alto rendimiento.

Fortalecimiento del Sistema de Comunicación

Aunque la comunicación con supervisores presenta resultados positivos, se recomienda fortalecer canales de comunicación ascendente, descendente, y horizontal. Implementar reuniones regulares para comunicar avances organizacionales, crear sistemas de sugerencias anónimos para identificar oportunidades de mejora, establecer canales digitales para comunicación rápida, y capacitar líderes en técnicas de comunicación efectiva y escucha activa.

Estrategia de Monitoreo y Evaluación

Establecer sistema de evaluación continua del clima laboral mediante encuestas trimestrales en áreas de intervención, indicadores cuantitativos de satisfacción por dimensión, grupos focales semestrales para profundización cualitativa, y tableros ejecutivos para monitoreo de avances. La evaluación continua permitirá ajustar estrategias según resultados y mantener impulsos en procesos de mejoramiento.

La implementación exitosa de estas recomendaciones requiere compromiso gerencial visible, asignación de recursos específicos, designación de responsables por área de intervención, y comunicación clara sobre expectativas y cronogramas. El aprovechamiento de las fortalezas identificadas (orgullo organizacional, satisfacción intrínseca) facilitará la implementación y aumentará la probabilidad de éxito de las intervenciones propuestas.

Referencias

- Aguirre, M. H. (2021). Relación entre clima laboral y satisfacción laboral en una empresa de hidrocarburos. *SCIENDO INGENIUM*, 17(4), 91-103.
<https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/4068>
- Argel Torres, M. A., Correa de Hoyos, P., & Santamaría Berrio, J. E. (2022). Estrategias Gerenciales de promoción del Clima Laboral en una dirección departamental de Salud en Colombia durante Pandemia por Covid-19, 2021.
<https://repositorio.unicordoba.edu.co/server/api/core/bitstreams/4833f61b-293c-4d20-a38d-9bacaea209e5/content>
- Campos-Tufiño, M., Nevárez-García, J. B., & Prado-Chinga, A. E. (2025). Clima laboral y su incidencia en el desempeño docente del ISTB, 2024. *Revista Científica Zambos*, 4(2), 227-239.
<https://revistaczambos.utelvtsd.edu.ec/index.php/home/article/view/116>
- Carrillo-Carreño, K. S., & Bolívar-León, R. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral en la Vicerrectoría de Investigación y Extensión (VIE) de una universidad pública en Colombia. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 11(1), 8-19.
https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/clima_organizacional_y_satisfaccion_laboral_en_la_vicerrectoria
- Castañeda Triana, D. H., Ramos, M. A., Ortiz Salazar, M., Vargas Hernandez, G., & Rodriguez, E. A. (2021). Estudio del clima laboral en la compañía Digioca Colombia SAS, ubicado en el municipio de Mosquera.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/41169>
- Cuesta Ullaguari, A. E., & Zarate Tenesaca, L. A. (2025). *Diagnóstico de clima laboral y propuesta de un plan de acción de una Empresa Comercializadora de Productos de Primera Necesidad en la ciudad de Cuenca-Ecuador* (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay). <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/15832>

- Diaz-Morales, D. R. (2021). Clima laboral en empresas públicas y privadas de Asunción. *Revista internacional de investigación en ciencias sociales*, 17(2).
<https://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/riics/article/view/1079>
- Gonzales Garcia, A. J., & Cardenas Quiñones, E. J. (2025). Estrés y clima laboral en los trabajadores de una empresa privada en Lurín, 2023.
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/40817>
- Guerra, M. C., Medina, C. V., & Acosta, O. B. (2023). Clima laboral y dirección estratégica de empresas: caso de estudio. *Universidad y Sociedad*, 15(1), 485-490.
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3563>
- Hernández, E. M. V., Guzmán, E. A. C., & Solís, E. P. M. (2024). Impacto del clima laboral en la productividad de los trabajadores en empresas de Lima. *Revista Tecnológica-ESPOL*, 36(1), 124-134.
<https://rte.espol.edu.ec/index.php/tecnologica/article/view/1144>
- Lujan Tardio, A. Clima laboral y síndrome de burnout en trabajadores de una empresa privada, Ayacucho 2024.
<https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/41291>
- Mora, L. G. O., Brand, M. Y. V., & Muñiz, R. C. R. (2025). Análisis de la relación clima laboral-productividad en Ecuador: revisión sistemática de la literatura desde la perspectiva del talento humano. *Polo del Conocimiento*, 10(5), 314-353.
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/9456>
- Pariente, N. M. M., & Llatas, F. D. H. (2023). Clima laboral en los servidores públicos de salud en Latinoamérica. Una revisión literaria. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 19(1).
<http://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/riics/article/view/1466>
- Perdomo Ramos, E. A., & Vargas Suaza, D. Y. (2023). Habilidades blandas y su influencia en el clima laboral de las organizaciones: Una mirada actual para Colombia.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/57864>

- Pérez, P. J. L. (2021). Determinación de los factores que perjudican el clima laboral en el sector de las Pymes, Cantón la Concordia. *Journal of Economic and Social Science Research, 1*(3), 27-39.
<https://economicsocialresearch.com/index.php/home/article/view/35>
- Pozo, E. G., Gómez, R. D., Caguana, D. F. S., Moreno, M. A., & Gómez, D. G. (2025). Aplicación del liderazgo transformacional para mejorar el clima laboral de las empresas ferreteras en la provincia de Tungurahua. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 6*(2), 7.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10065585>
- Pretell Muñoz, M. M. (2025). El impacto del clima laboral en la empresa VPRETELL EIRL, 2024. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/42335>
- Rodelo, J. C., López, N. A., & Gómez, R. Y. C. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG, 28*(103), 1295-1311.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9000846>
- Torres Alvear, A., & Yaima Mora, F. L. (2021). El clima laboral y sus efectos en la productividad empresarial: una mirada a empresas colombianas.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/43984>
- Valencia Villafuerte, J. V. (2025). El clima laboral y la rotación de personal dentro de la Empresa Nacional de la Coca SA en el periodo 2024.
<https://repositorio.ucsm.edu.pe/items/2d5f8547-026e-43c9-9c5b-26bdea6a39ac>
- (Vasquez & A)
- Vásquez, J. G., López, R. R., Ayay, N. T. T., & Alvarado, G. D. P. P. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5*(1), 1157-1170.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/318>