

**Análisis del clima organizacional como punto de partida para la generación de estrategias que permitan el fortalecimiento del talento humano en Soluciones Integrales**

**MSD S.A.S.**

Yurani Paola Jimenez Díaz

Leydis Luz Lozano Aragón

Rodolfo Guzmán Moreno Ventura

Carlos Andrés Rebolledo González

Carlos David Pacheco Tapia

Christiam Soto Vallejo

(Tutor)

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

Opción de Grado

16 de julio de 2025

## Contenido

<b>Introducción</b> .....	8
<b>Objetivos</b> .....	9
<b>Objetivo General</b> .....	9
<b>Objetivos Específicos</b> .....	9
<b>Planteamiento del Problema</b> .....	10
<b>Pregunta de investigación</b> .....	10
<b>Antecedentes del Problema</b> .....	11
<b>Justificación</b> .....	14
<b>Marco de referencias</b> .....	15
<b>Marco teórico</b> .....	15
<b>Marco contextual</b> .....	18
<b>Marco legal</b> .....	19
<b>Marco conceptual</b> .....	21
<b>Metodología</b> .....	23
<b>Resultados</b> .....	25
<b>Programa de Compensación e Incentivos “Compensa+ MSD”</b> .....	30
<b>Conclusión</b> .....	35
<b>Recomendaciones</b> .....	37
<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	38
<i>Anexos</i> .....	39

**Lista de tablas**

<b>Tabla 1</b> Estructura del Programa.....	31
<b>Tabla 2</b> Compensación directa.....	32
<b>Tabla 3</b> Compensación indirecta.....	32
<b>Tabla 4</b> Incentivos no monetarios .....	32
<b>Tabla 5</b> Indicadores .....	33
<b>Tabla 5</b> Beneficios Esperados para la empresa .....	34

## Lista de figuras

<b>Figura 1</b> Cargos en la empresa.....	25
<b>Figura 2</b> Antigüedad laboral .....	26
<b>Figura 3</b> Calificación del ambiente laboral .....	26
<b>Figura 4</b> Percepción de valoración por superiores .....	27
<b>Figura 5</b> Nivel de motivación laboral .....	28
<b>Figura 6</b> Frecuencia de retroalimentación.....	28

## **Título del Proyecto**

Análisis del clima organizacional como punto de partida para la generación de estrategias que permitan el fortalecimiento del talento humano en Soluciones Integrales MSD S.A.S.

## **Dedicatoria**

Dedicamos este proyecto a nuestras familias, por ser fuente de amor, inspiración y apoyo incondicional. A nuestros padres, quienes con esfuerzo y sabiduría nos enseñaron el valor del compromiso y la responsabilidad.

Este logro refleja la unión de voluntades, la constancia y el deseo de superación que compartimos como equipo y como individuos. También nos lo dedicamos a nosotros mismos(as), por mantenernos firmes frente a los retos y por no rendirnos ante las adversidades.

A nuestros docentes, gracias por su dedicación, por guiarnos con su ejemplo y por motivarnos a pensar críticamente. Su acompañamiento ha sido clave en la construcción de nuestro camino académico.

## **Agradecimientos**

Agradecemos, en primer lugar, a Dios, por darnos la vida, la sabiduría y la fuerza necesaria para culminar esta etapa tan significativa.

A nuestras familias, parejas e hijos(as), quienes nos brindaron su comprensión y nos cedieron tiempo valioso para cumplir nuestras responsabilidades académicas. Su paciencia y apoyo fueron fundamentales en este proceso.

A nuestros docentes y tutores, gracias por compartir sus conocimientos, por su guía constante y por su compromiso con nuestra formación. Su labor ha dejado una huella importante en nuestro desarrollo profesional.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), por brindarnos una plataforma educativa que posibilita el acceso a la educación superior y fomenta el pensamiento crítico, la autonomía y el crecimiento personal.

A la empresa Soluciones Integrales MSD S.A.S., por permitirnos realizar esta investigación en su entorno y facilitarnos el acceso a información clave para el desarrollo de este proyecto.

Finalmente, a nuestros compañeros de estudio, amigos y colegas: gracias por sus aportes, su colaboración y su apoyo moral en cada etapa de este proceso académico.

## **Introducción**

En el entorno empresarial actual, el clima organizacional se ha convertido en un factor determinante para el éxito de las organizaciones. Su influencia se refleja directamente en la productividad, la satisfacción de los empleados y la retención del talento humano. Soluciones Integrales MSD S.A.S., empresa contratista del Estado colombiano dedicada a la prestación de servicios de alimentación institucional, opera en un contexto que exige altos estándares de calidad y cumplimiento, especialmente por parte de entidades públicas y sectores como el militar.

Ante estas exigencias, resulta fundamental contar con un equipo humano motivado, comprometido y satisfecho con su entorno laboral. La percepción que los colaboradores tienen sobre su ambiente de trabajo incide significativamente en su desempeño, lo que, a su vez, repercute en la calidad del servicio prestado. Por tanto, este proyecto se propone diagnosticar el clima organizacional actual de la empresa, identificando las fortalezas y las oportunidades de mejora, con el fin de diseñar estrategias que fortalezcan el bienestar y la eficiencia del personal.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Evaluar el clima organizacional en Soluciones Integrales MSD S.A.S. para identificar factores que afectan el desempeño laboral y proponer estrategias que fortalezcan el talento humano y mejoren la productividad.

### **Objetivos Específicos**

Analizar las percepciones de los empleados respecto a las condiciones laborales, la comunicación interna y el estilo de liderazgo en la empresa.

Identificar los factores que generan insatisfacción o desmotivación entre los colaboradores.

Diseñar propuestas de intervención orientadas a mejorar el clima organizacional y fomentar un ambiente laboral positivo.

## **Planteamiento del Problema**

Soluciones Integrales MSD S.A.S. centra su actividad en la contratación pública, prestando servicios de cafetería y catering a fuerzas militares en Colombia. Esta labor, además de demandar excelencia en la ejecución, requiere una estructura organizacional sólida, con procesos eficientes y personal altamente comprometido.

Sin embargo, se han identificado diversas señales que podrían estar afectando negativamente la percepción del ambiente laboral: sobrecarga de trabajo, deficiencias en la comunicación interna, roles mal definidos, escaso reconocimiento al desempeño y percepciones variables sobre el estilo de liderazgo. Estos factores, si no se abordan oportunamente, pueden generar desmotivación, disminución en la productividad y deterioro en la calidad del servicio.

Autores como Chiavenato (2017) destacan que el clima organizacional tiene un impacto directo en la actitud de los trabajadores y, por tanto, en su rendimiento. Por su parte, Luna Arocas (2018) resalta que un clima laboral negativo puede afectar el sentido de pertenencia y la estabilidad emocional del equipo humano, comprometiendo los resultados de la organización.

Ante este panorama, se hace necesario realizar un diagnóstico riguroso del clima organizacional en Soluciones Integrales MSD S.A.S., que permita conocer la percepción real de los trabajadores y diseñar estrategias efectivas para promover un ambiente laboral saludable, cohesionado y alineado con los objetivos institucionales.

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo es percibido el clima organizacional por los colaboradores de Soluciones Integrales MSD S.A.S., y qué fortalezas y áreas de mejora pueden identificarse para diseñar estrategias que optimicen el ambiente laboral y el desempeño organizacional?

## **Antecedentes del Problema**

Soluciones Integrales MSD S.A.S., en su rol de contratista del Estado colombiano, se desenvuelve en un entorno que exige altos niveles de eficiencia, cumplimiento y calidad en la prestación de sus servicios. La empresa presta servicios de cafetería y catering a nivel institucional para entidades públicas, lo cual demanda no solo competencias técnicas, sino también un ambiente organizacional sano que favorezca el desempeño del personal.

Históricamente, se han evidenciado problemáticas asociadas a la comunicación interna, la escasa participación de los empleados en la toma de decisiones, y una percepción limitada de reconocimiento y desarrollo profesional. Estas condiciones han repercutido en la motivación, el compromiso y la permanencia del talento humano dentro de la empresa.

A lo largo de los años, diversos estudios a nivel nacional han abordado el impacto del clima organizacional en diferentes sectores productivos. Entre estos, se destacan:

"Diagnóstico del clima organizacional en la empresa Industrias Acme S.A." (Universidad Nacional de Colombia, 2018), donde concluyeron que los bajos niveles de motivación y la comunicación vertical deficiente incidían en el ausentismo y la rotación del personal.

Así mismo en el proyecto "Incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal administrativo en la Alcaldía de Medellín" (Universidad de Antioquia, 2017), identificaron que la percepción de justicia organizacional y las oportunidades de crecimiento profesional eran determinantes para la permanencia del talento humano.

A nivel internacional, podemos destacar la investigación de Robbins y Judge (2017), quienes plantean que un entorno organizacional positivo mejora los niveles de compromiso y productividad de los empleados. Su estudio realizado en empresas multinacionales demuestra

cómo el liderazgo participativo y la retroalimentación constante incrementan la satisfacción y reducen la rotación.

Es de resaltar que en un artículo publicado en la revista **Journal of Applied Psychology, EE. UU. (2020)**, analizan el clima organizacional en empresas de servicios de atención al cliente. Mediante un estudio cuantitativo en 10 empresas con más de 1.200 empleados, encontraron que el clima organizacional impacta en variables como el compromiso, la retención del talento y la satisfacción del cliente. Se resaltó que las organizaciones que implementan sistemas de retroalimentación continua, reconocimiento y formación permanente muestran mejores resultados en productividad y cohesión del equipo.

Estos antecedentes permiten vislumbrar la relevancia del clima organizacional como factor clave para la sostenibilidad empresarial, además de evidenciar cómo un diagnóstico certero permite implementar acciones correctivas y proactivas para fortalecer la cultura organizacional.

En el contexto actual, las organizaciones enfrentan múltiples desafíos para lograr una adecuada gestión del talento humano. El entorno económico, político y social de Colombia, así como las exigencias propias de la contratación estatal, exigen a las empresas fortalecer sus dinámicas internas.

En este marco, el clima organizacional se presenta como un eje fundamental. Estudios como los de Chiavenato (2017) y Robbins y Coulter (2018) señalan que un ambiente laboral saludable incrementa la eficiencia operativa, favorece la innovación y reduce los niveles de conflicto laboral.

Teniendo en cuenta lo anterior, es fundamental comprender y analizar el clima organizacional en Soluciones Integrales MSD S.A.S., ya que se vuelve crucial para implementar estrategias efectivas que promuevan un entorno más favorable, tanto para los colaboradores como para los objetivos institucionales.

## **Justificación**

El presente proyecto se justifica por la necesidad de contar con un diagnóstico real del ambiente organizacional en Soluciones Integrales MSD S.A.S., en tanto que el clima laboral influye directamente en el rendimiento del personal y en la calidad del servicio entregado al Estado colombiano. La falta de estrategias enfocadas en la motivación, la comunicación y el liderazgo puede provocar descontento, deserción y baja productividad.

Al realizar esta investigación, se busca no solo identificar los factores que afectan el clima organizacional, sino también generar propuestas concretas que contribuyan a la mejora continua del entorno laboral. Este proceso es fundamental para fortalecer la cultura organizacional, mejorar la retención de talento y aumentar la eficiencia en los procesos internos, lo que se traducirá en un mejor cumplimiento de los contratos estatales y en una mayor reputación institucional.

Desde un enfoque académico y práctico, este trabajo aporta al desarrollo de estrategias que permitan a la empresa optimizar su gestión del talento humano, convirtiendo el clima organizacional en una ventaja competitiva clave. Esto tendrá repercusiones positivas en la ejecución de contratos estatales, la calidad del servicio prestado y la reputación de la empresa. Además, como lo indican Herrero Blasco et al. (2018) y Cuesta Santos (2010), la gestión del talento humano no debe limitarse a procesos administrativos, sino que debe constituirse en un eje estratégico para el crecimiento organizacional. En ese sentido, comprender el clima laboral de Soluciones Integrales MSD S.A.S. y transformarlo en un activo a favor del desarrollo institucional, representa un aporte real a la sostenibilidad del servicio que presta la empresa en el marco de sus contratos con el Estado.

## **Marco de referencias**

### **Marco teórico**

El clima organizacional es un fenómeno psicosocial que representa el ambiente percibido por los trabajadores dentro de una organización. Su estudio ha cobrado gran importancia, dado su impacto directo en el rendimiento, la satisfacción laboral, la motivación y la permanencia del talento humano.

Autores clásicos como Litwin y Stringer (1968), desde la Teoría del Clima Organizacional, definen el clima como el conjunto de características que describen una organización, la distinguen de otras y que influyen en el comportamiento de sus miembros. Este enfoque pionero sirvió de base para posteriores investigaciones que ampliaron las dimensiones del clima, como la estructura organizacional, la responsabilidad, las recompensas, la cohesión y el liderazgo.

Desde una perspectiva contemporánea, Robbins y Judge (2017), en el marco de la Teoría del Comportamiento Organizacional, explican que el clima organizacional refleja las percepciones compartidas de los empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos vigentes en la organización. Estos autores argumentan que dichas percepciones se consolidan a través de la experiencia cotidiana de los trabajadores y actúan como patrones que guían y condicionan el comportamiento individual. En este enfoque, el clima organizacional es visto como un mediador entre el diseño organizacional y la conducta del empleado, ya que influye en su motivación, compromiso y desempeño laboral.

Chiavenato (2020), desde la Teoría Humanista de la Administración, considera que el clima organizacional representa una percepción colectiva que tiene un impacto directo en la

satisfacción laboral. Este autor clasifica el clima en distintos tipos: autoritario, paternalista, consultivo y participativo, dependiendo del grado de centralización del poder, el estilo de liderazgo y la participación del personal en la toma de decisiones. Según esta perspectiva, un ambiente laboral positivo promueve la motivación y el desarrollo del talento humano, mientras que un clima negativo puede generar conflictos, desmotivación y baja productividad organizacional.

Martha Alles (2013) sostiene que el clima organizacional forma parte de los indicadores de gestión humana y que su medición permite tomar decisiones estratégicas en procesos como la retención, el desarrollo y la motivación del personal. Desde esta visión, el clima debe ser gestionado como un activo intangible, y no solo como una consecuencia de la cultura organizacional.

Según Koontz y Weihrich (2012), desde la Teoría General de la Administración, sostienen que el clima influye en el nivel de compromiso y en la disposición de los empleados a trabajar en equipo. Un clima organizacional negativo puede generar resistencia al cambio, rotación, ausentismo y baja productividad, mientras que un clima positivo potencia la colaboración y el alineamiento con los objetivos organizacionales.

La importancia del clima se relaciona directamente con la gestión del talento humano, entendida como el conjunto de procesos que permiten atraer, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores. Dessler (2013), desde la perspectiva de la Gestión Estratégica del Talento Humano, plantea que la calidad del clima laboral es un factor determinante para la retención del talento, especialmente en contextos organizacionales que exigen alto rendimiento, como el sector público o militar.

En ese mismo sentido, Ulrich et al. (2009), desde el modelo de Competencias de Recursos Humanos, afirman que los líderes deben ser capaces de crear entornos laborales que inspiren confianza, respeto y crecimiento. La gestión del clima, entonces, se convierte en una estrategia para fortalecer el capital humano, aumentar la resiliencia organizacional y fomentar el aprendizaje continuo.

Otra perspectiva relevante es la de Goleman (1998), desde la Teoría de la Inteligencia Emocional, plantea que el clima está directamente relacionado con las emociones que los trabajadores experimentan en su entorno. Cuando los líderes practican empatía, retroalimentación y reconocimiento, generan climas positivos que mejoran la salud emocional del equipo y los resultados colectivos.

Leal Afanador (2023), desde la perspectiva de la Productividad Inteligente, sostiene que un entorno laboral emocionalmente saludable potencia el rendimiento, ya que los empleados se sienten valorados y conectados con el propósito de la organización.

Por otra parte, La teoría del comportamiento organizacional, desarrollada por Robbins (2020), postula que el clima es una manifestación cultural que refleja las prácticas de liderazgo, la calidad de las relaciones humanas y la eficacia de la comunicación interna. Esta teoría subraya que no basta con tener normas escritas: el comportamiento cotidiano de los líderes y equipos es lo que da forma real al ambiente laboral.

Así mismo, la gestión del talento humano ha evolucionado desde una visión operativa centrada en la administración de personal, hacia un enfoque estratégico que considera a las personas como el activo más valioso de la organización. En este sentido, autores como Gan (2013) y Cuesta Santos (2010), desde la Teoría del Desarrollo del Talento Humano, destacan que el clima organizacional debe ser parte del sistema integral de gestión del talento, no una

preocupación aislada. Esto implica integrarlo a los programas de formación, evaluación y promoción interna.

Asimismo, la teoría del liderazgo transformacional aporta un enfoque moderno y humanista. Según Crespo (2021), desde la Teoría del Liderazgo Transformacional, sostiene que los líderes que inspiran, reconocen y desarrollan a sus equipos, contribuyen directamente a un clima laboral saludable, facilitando la alineación entre los objetivos individuales y organizacionales.

Por último, la teoría de los sistemas abiertos propuesta por Katz y Kahn (1978), desde la Teoría de los Sistemas Abiertos, explican que las organizaciones son sistemas sociales interdependientes donde el clima se ve influido por factores internos (estructura, cultura, liderazgo) y externos (mercado, clientes, regulaciones). De este modo, el clima no puede entenderse de forma aislada, sino en relación con el sistema del cual hace parte.

En conclusión, el estudio del clima organizacional ha sido abordado desde diversas disciplinas. Los enfoques clásicos se centraron en la percepción estructural del entorno (Litwin y Stringer), mientras que los enfoques contemporáneos incluyen dimensiones psicológicas, estratégicas y emocionales (Chiavenato, Goleman, Robbins, Alles, Dessler). Todos coinciden en que el clima es un factor determinante para el fortalecimiento del talento humano y la sostenibilidad del desempeño organizacional.

### **Marco contextual**

Soluciones Integrales MSD S.A.S. es una empresa privada colombiana que presta servicios de cafetería y alimentación a entidades públicas, principalmente a las Fuerzas Militares. Su operación implica altos estándares de calidad, cumplimiento riguroso de protocolos y trabajo bajo presión. En este contexto, los colaboradores se enfrentan a desafíos particulares: sobrecarga

de funciones, comunicación jerárquica vertical, turnos exigentes y escasa retroalimentación. Estos elementos, según investigaciones como la de Torres y Mercado (2020) en el sector industrial del Atlántico, suelen generar climas laborales tensos, disminución del compromiso y debilitamiento del sentido de pertenencia.

A nivel nacional, Gómez y Ramírez (2018) encontraron en su estudio sobre clima organizacional en empresas manufactureras que los estilos de liderazgo autoritarios, la baja comunicación horizontal y la falta de motivación repercuten directamente en el rendimiento y la estabilidad laboral. Esto evidencia la urgencia de que organizaciones como MSD S.A.S. analicen y fortalezcan su entorno organizacional, especialmente al operar bajo contratos estatales que demandan altos niveles de cumplimiento.

En suma, este marco teórico muestra que el clima organizacional no puede tratarse de forma aislada, sino como parte integral de la gestión del talento humano. La interacción entre liderazgo, comunicación, motivación y desarrollo profesional configura un entorno laboral que puede convertirse en ventaja competitiva si es bien gestionado. Por eso, cualquier estrategia de mejora en la empresa debe sustentarse en estos fundamentos teóricos y en el diagnóstico riguroso de las percepciones de sus trabajadores.

### **Marco legal**

La gestión del talento humano y del clima organizacional en Colombia se encuentra regulada por diversas disposiciones normativas que garantizan condiciones laborales dignas, promueven el bienestar de los trabajadores y orientan las prácticas organizacionales hacia el respeto por los derechos fundamentales.

En primer lugar, el Código Sustantivo del Trabajo (Decreto 2663 de 1950) establece las bases jurídicas para la relación empleador-trabajador. En su artículo 56 se define la obligación de

proporcionar condiciones adecuadas de trabajo, lo que incluye un ambiente laboral seguro, respetuoso y justo. A su vez, el artículo 57 resalta como deber del empleador brindar capacitación y respetar la dignidad del trabajador, elementos directamente relacionados con el clima organizacional.

#### Nacional

Ley 1010 de 2006: Regula el acoso laboral y promueve ambientes organizacionales saludables, estableciendo mecanismos de prevención y sanción frente a prácticas hostiles.

Resolución 2646 de 2008: Dicta los lineamientos para la evaluación de factores psicosociales y exige que las empresas implementen estrategias para promover la salud mental en el trabajo.

Ley 1429 de 2010: Incentiva la formalización del empleo y fomenta prácticas laborales que aseguren la estabilidad, motivación y bienestar de los trabajadores.

En el ámbito de la salud y seguridad en el trabajo, la Ley 1562 de 2012, que modifica el Sistema General de Riesgos Laborales, establece que el ambiente de trabajo debe propiciar el bienestar físico, mental y social del trabajador. La gestión del clima organizacional y los programas de bienestar laboral son instrumentos esenciales para cumplir con esta disposición.

Adicionalmente, la Resolución 0312 de 2019, expedida por el Ministerio de Trabajo, fija los estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), donde se exige evaluar periódicamente aspectos como la percepción del entorno laboral, la satisfacción y el clima, integrándolos en los ciclos de mejora continua de las organizaciones.

#### Internacional

Organización Internacional del Trabajo (OIT): En su agenda de trabajo decente, establece como derecho fundamental la existencia de ambientes laborales seguros, equitativos y participativos.

Norma ISO 45003:2021: Estándar internacional que establece pautas para la gestión del bienestar psicosocial en el lugar de trabajo, resaltando la importancia del clima organizacional como factor de salud mental y rendimiento.

En conjunto, estas normas establecen un marco legal que no solo obliga a las empresas a cumplir con condiciones mínimas, sino que también promueven una gestión estratégica del talento humano enfocada en el desarrollo integral, la prevención de riesgos psicosociales y la generación de ambientes organizacionales positivos.

### **Marco conceptual**

#### **Clima organizacional**

Es el conjunto de percepciones que los trabajadores tienen sobre las condiciones laborales, la comunicación interna, el estilo de liderazgo, la motivación y las relaciones interpersonales. Según García (2009), estas percepciones son compartidas y configuran un entorno que puede influir en la conducta organizacional de forma positiva o negativa. Chiavenato (2020) lo clasifica en clima autoritario, paternalista, consultivo y participativo, dependiendo del nivel de apertura y toma de decisiones que se permita en la organización.

#### **Talento humano**

Se refiere al conjunto de habilidades, competencias, conocimientos y actitudes que poseen los individuos dentro de una organización. Cuesta Santos (2010) sostiene que su adecuada gestión implica procesos de selección, formación, motivación, evaluación y retención, con el fin de alinear el desarrollo individual con los objetivos estratégicos institucionales. El

talento humano es el motor del cambio organizacional y una fuente clave de innovación y ventaja competitiva.

#### Relación entre las categorías

El clima organizacional y la gestión del talento humano están estrechamente interrelacionados. Un clima laboral favorable fomenta la permanencia, el compromiso y el desarrollo de las capacidades del personal. Por el contrario, un entorno negativo genera desmotivación, rotación y baja productividad. Robbins y Judge (2017) afirman que los empleados rinden mejor cuando trabajan en un ambiente que valoran, donde se sienten escuchados, apoyados y reconocidos.

Leal Afanador (2023) argumenta que un entorno laboral estimulante permite a los trabajadores desarrollar su potencial, lo cual se traduce en eficiencia, innovación y resultados sostenibles. En ese sentido, la evaluación del clima organizacional no debe considerarse un proceso aislado, sino parte integral de la estrategia de gestión del talento.

## **Metodología**

### Tipo de investigación

Este estudio se enmarca en un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, ya que busca recolectar información precisa sobre la percepción del clima organizacional por parte de los colaboradores de Soluciones Integrales MSD S.A.S., identificando variables claves que afectan su bienestar laboral.

### Diseño metodológico

Se utilizará un diseño no experimental y transversal, en el que no se manipulan variables, sino que se observa y analiza el fenómeno tal como ocurre en el contexto real de la empresa. La información se recogerá en un único momento del tiempo, lo que permitirá obtener una “fotografía” actual del clima organizacional.

### Población y muestra

La población objetivo es de 24 personas, estará conformada por los colaboradores activos de Soluciones Integrales MSD S.A.S, que laboran en distintas áreas operativas y administrativas. Se utilizará un muestreo intencional no probabilístico de 12 colaboradores, seleccionando a los participantes que voluntariamente acepten ser parte del estudio y que representen diferentes niveles jerárquicos y funciones dentro de la empresa.

### Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para la recolección de datos se aplicará una encuesta estructurada con preguntas cerradas tipo Likert, que permitirá medir las percepciones sobre variables como la comunicación, liderazgo, condiciones laborales, reconocimiento y relaciones interpersonales. Este instrumento será validado previamente a través de una prueba piloto.

### Análisis de la información

Los datos obtenidos serán organizados y analizados mediante herramientas estadísticas básicas como frecuencias y porcentajes, utilizando software como Excel o SPSS. Esto permitirá identificar tendencias, puntos críticos y áreas de mejora dentro del clima organizacional.

### Ética de la investigación

Se garantizará el anonimato, la confidencialidad y el consentimiento informado de los participantes. La investigación se desarrollará bajo principios éticos, respetando la integridad de las personas y asegurando que los datos recolectados sean utilizados exclusivamente con fines académicos y de mejora organizacional.

## Resultados

Con el objetivo de identificar la problemática relacionada con el clima organizacional en la empresa Soluciones Integrales MSD S.A.S., se decidió aplicar una encuesta diagnóstica a los 12 operarios que conforman el equipo de trabajo. Los resultados obtenidos permitieron evidenciar aspectos clave del ambiente laboral, tales como el nivel de motivación, el grado de satisfacción, y la percepción de reconocimiento por parte de sus superiores.

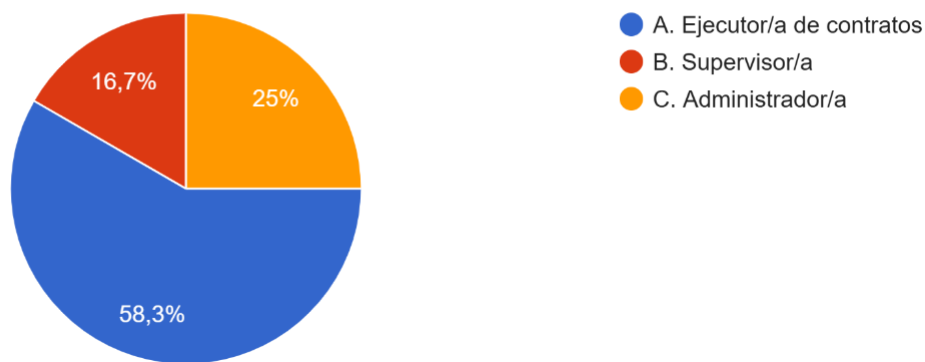
A continuación, se detallan los principales hallazgos por cada pregunta:

1. ¿Cuál es su cargo en la empresa?

### Figura 1 Cargos en la empresa

1. ¿Cuál es su cargo actual dentro de la empresa?

12 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025)

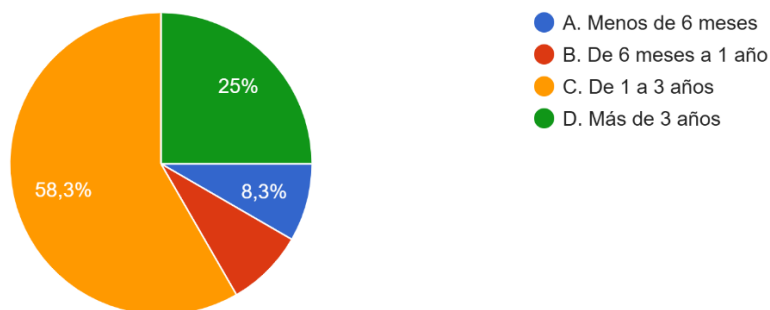
El 58.3% de los encuestados desempeña funciones como ejecutores/as de contrato, seguidos por administradores/as (25%) y supervisores/as (16.7%). Esto indica que la mayoría del personal consultado pertenece al nivel operativo, lo cual aporta una visión directa sobre el día a día laboral. Es clave considerar que el nivel operativo suele estar más expuesto a factores estresantes como carga laboral, falta de autonomía y escaso acceso a canales formales de comunicación. Estos elementos pueden incidir directamente en la percepción negativa del ambiente laboral y la motivación.

2. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en soluciones integrales MSD SA?

**Figura 2** Antigüedad laboral

2. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en Soluciones Integrales MSD S.A.S.?

12 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025)

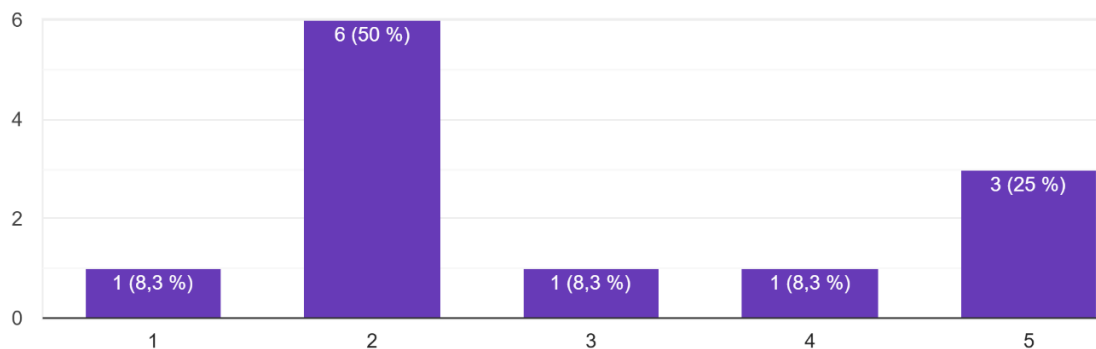
Más de la mitad de los encuestados (58.3%) tiene entre 1 y 3 años en la empresa, lo que refleja una plantilla relativamente estable, aunque también puede señalar una rotación moderada si se considera que solo el 25% supera los 3 años de antigüedad. Sino se gestionan adecuadamente las expectativas de crecimiento y reconocimiento del personal, la empresa podría enfrentar una rotación creciente, lo que implica mayores costos de selección, inducción y pérdida de conocimiento organizacional.

3. ¿Cómo califica el ambiente laboral en su lugar de trabajo? (En escala del 1 al 5)

**Figura 3** Calificación del ambiente laboral

3. Cómo califica el ambiente laboral en su lugar de trabajo? (Escala lineal de 1 a 5)

12 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025)

La mayoría de los participantes calificó el ambiente laboral en niveles bajos: un 50% le otorgó una puntuación de 2 en una escala de 1 a 5, donde 1 es muy malo y 5 es excelente. Solo un 25% le asignó la máxima calificación (5). Esto evidencia una percepción generalizada de un clima laboral que requiere mejoras urgentes.

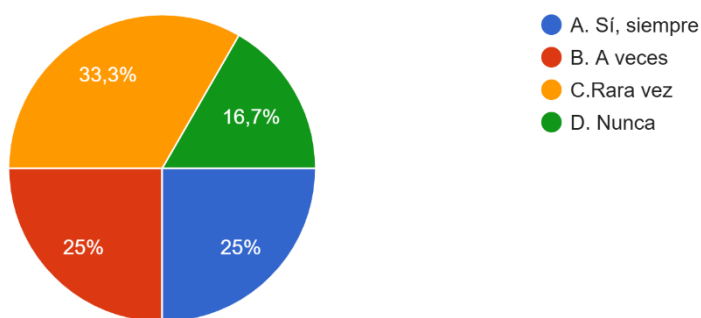
Un clima laboral desfavorable puede derivar en conflictos interpersonales, aumento del ausentismo, baja colaboración entre áreas y deterioro en la atención al cliente externo. Además, es un factor directamente vinculado con el estrés laboral y el síndrome de burnout.

4. ¿Se siente valorado/a por sus superiores inmediatos?

**Figura 4** Percepción de valoración por superiores

4. ¿Se siente valorado/a por sus superiores inmediatos?

12 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025)

El 33.3% manifestó que rara vez se siente valorado/a por sus jefes inmediatos y otro 25% solo “a veces”. Solo un 25% afirmó sentirse siempre valorado/a. Esta falta de reconocimiento puede estar afectando negativamente la moral del equipo y el sentido de pertenencia.

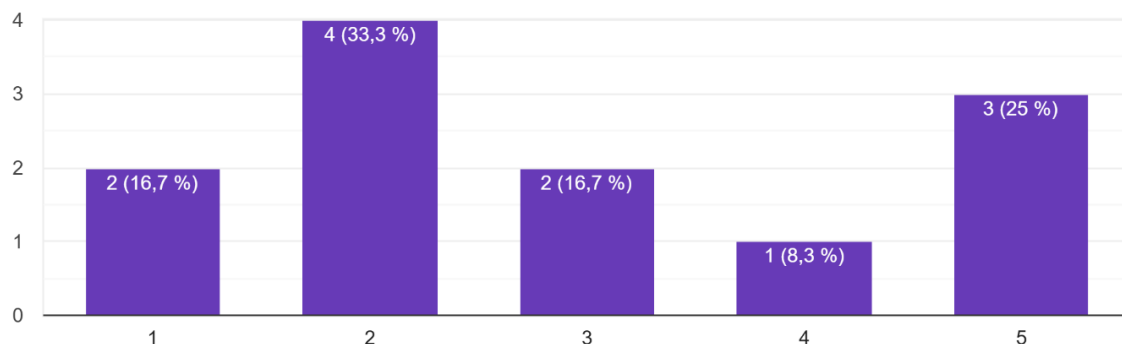
Implementar un sistema estructurado de reconocimiento, tanto monetario como simbólico (por ejemplo: elogios públicos, certificaciones internas, menciones en reuniones, etc.), puede incrementar la percepción de valor del colaborador sin representar grandes inversiones económicas.

5. ¿Se siente motivado/a para dar más del 100% en su trabajo diario?

**Figura 5** Nivel de motivación laboral

5. ¿Se siente motivado/a para dar más del 100% en su trabajo diario? (Escala de 1 a 5)

12 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025)

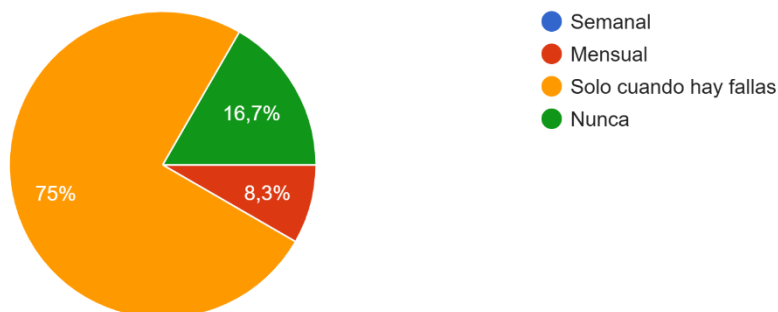
En cuanto a la motivación para dar más del 100%, un 33.3% eligió el nivel 2 y solo un 25% marcó el nivel máximo (5). Esto sugiere que hay una baja motivación general, lo cual puede impactar directamente en la productividad y en la calidad del servicio. La motivación intrínseca (Conectada con el propósito, el desarrollo profesional y la autonomía) debe ser fortalecida con acciones como: rutas de formación individual, inclusión en la toma de decisiones y retroalimentación frecuente.

6. ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación sobre su desempeño?

**Figura 6** Frecuencia de retroalimentación

6. ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación sobre su desempeño?

12 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025)

La mayoría de los encuestados (75%) indica que solo recibe retroalimentación cuando hay fallas. Esto sugiere que el enfoque de retroalimentación en la organización es reactivo, no proactivo, lo que puede afectar la mejora continua y el clima laboral. Un 16,7% de los participantes manifiesta que nunca recibe retroalimentación, lo cual es una señal preocupante, ya que podría reflejar falta de comunicación y seguimiento al desempeño. Solo un 8,3% reporta recibir retroalimentación de forma mensual. La retroalimentación en la empresa no es frecuente ni estructurada, lo cual puede generar desmotivación, falta de claridad en los objetivos, y baja percepción de reconocimiento. Se recomienda implementar un sistema de retroalimentación periódica, orientado tanto a los logros como a las oportunidades de mejora.

Por tanto, los resultados de la encuesta confirman la necesidad de implementar el programa de compensación e incentivos “Compensa+ MSD”. El bajo nivel de reconocimiento, la escasa motivación y la percepción negativa del ambiente laboral son señales claras de que el talento humano requiere medidas estratégicas que fomenten la satisfacción, el compromiso y el rendimiento. Este análisis también demuestra la importancia de establecer canales de comunicación más efectivos, fortalecer la cultura del reconocimiento y vincular directamente los logros individuales con beneficios tangibles, para mejorar los indicadores organizacionales a mediano y largo plazo. Debe estar acompañada por una evaluación periódica del clima laboral, con indicadores medibles, espacios de escucha activa, como grupos focales o reuniones de retroalimentación, un sistema transparente y equitativo de incentivos alineado con el rendimiento y capacitación en liderazgo para jefes y supervisores, enfocado en comunicación empática, gestión emocional y motivación del equipo. Estas acciones permitirán no solo corregir los focos de desmotivación actuales, sino prevenir su reincidencia a largo plazo, generando un ambiente organizacional más saludable, productivo y alineado con los valores de la compañía.

## **Programa de Compensación e Incentivos “Compensa+ MSD”**

Empresa: Soluciones Integrales MSD S.A.S.

Duración del programa: Implementación progresiva durante 12 meses

### Introducción

Soluciones Integrales MSD S.A.S., como empresa prestadora de servicios de alimentación a entidades públicas, enfrenta retos operativos significativos: sobrecarga de funciones, turnos exigentes y estructuras jerárquicas verticales. Esto ha generado un ambiente laboral con altos niveles de exigencia y desgaste. Frente a esta realidad, el presente programa busca proponer un sistema de compensación e incentivos que no solo mejore el clima organizacional, sino que incremente la productividad, la estabilidad laboral y la calidad del servicio.

### Objetivo General

Diseñar e implementar un sistema integral de compensación e incentivos viable y sostenible que reconozca el desempeño, motive al personal y contribuya al cumplimiento de los estándares exigidos por los contratos estatales.

### Objetivos Específicos

Diagnosticar las condiciones actuales de compensación, rotación y clima organizacional dentro de Soluciones Integrales MSD S.A.S., como base para el diseño del programa.

Diseñar un modelo de compensación integral que incluya componentes económicos y no económicos, acorde con las necesidades operativas y presupuestales de la empresa.

Implementar acciones de reconocimiento y beneficios progresivos que incentiven el compromiso, la permanencia y el cumplimiento de los protocolos por parte del personal.

Establecer indicadores de control y seguimiento que permitan medir el impacto del programa en términos de satisfacción, productividad y estabilidad laboral.

Promover una cultura organizacional basada en el mérito, la participación y la mejora continua, a través de mecanismos sostenibles de motivación.

**Tabla 1** Estructura del Programa

1. Acciones, Responsables, Recursos, Tiempo e Indicadores

<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Indicador de control</b>
Diagnóstico interno (rotación, ausentismo, clima laboral)	Talento Humano y Supervisores	Encuestas, historial de RR.HH., herramientas digitales	Mes 1	Informe diagnóstico entregado a gerencia
Ajuste del salario base y tabla de bonificaciones	Gerencia + Contabilidad	Benchmark salarial, presupuesto, software nómina	Mes 2	% de cargos ajustados vs. total cargos
Diseño de política de reconocimiento (Empleado del mes, promoción interna)	Coordinador de RR.HH.	Manual interno, criterios, plantilla de evaluación	Mes 2-3	Política formal aprobada y comunicada
Implementación de beneficios no monetarios (día libre, becas internas, comités de escucha)	Dirección Operativa y RR.HH.	Formatos de inscripción, logística interna, capacitadores	Mes 3-5	% de participación en los programas
Lanzamiento del programa de incentivos	Gerencia General + Comunicación Interna	Cartelera, correos, material visual, reunión informativa	Mes 5	Programa lanzado y comunicado al 100% de colaboradores
Aplicación mensual de bonificaciones por cumplimiento	Talento Humano + Supervisores de turno	Reportes operativos, planillas, sistema de control de asistencia	Mes 6 en adelante (mensual)	% de cumplimiento por área / N° de bonificaciones otorgadas
Evaluación de resultados y ajuste	Comité de Gestión + Dirección	Datos de RR.HH., resultados operativos, encuestas	Mes 12	Informe final de evaluación del programa

Nota. Elaboración propia

**Tabla 2** Compensación directa**A. Compensación Económica Directa**

<b>Componente</b>	<b>Descripción</b>
<b>Salario base competitivo</b>	Revisión anual frente a estándares del sector.
<b>Bonificación por desempeño</b>	Hasta el 10% mensual del salario base, según indicadores de cumplimiento.
<b>Premio por antigüedad</b>	Aumento del 3% cada 2 años continuos.

Nota. Elaboración propia

**Tabla 3** Compensación indirecta**B. Compensación Económica Indirecta (Beneficios)**

<b>Beneficio</b>	<b>Descripción</b>
<b>Alimentación en sitio</b>	Gratuita para todos los turnos.
<b>Subsidio de transporte adicional</b>	Para personal en zonas apartadas o en turnos nocturnos.
<b>Seguro de salud complementario</b>	Co-financiado (50%) para el colaborador y núcleo familiar.
<b>Becas y formación técnica</b>	Convenios con SENA y programas internos.

Nota. Elaboración propia

**Tabla 4** Incentivos no monetarios**C. Incentivos No Monetarios**

<b>Incentivo</b>	<b>Descripción</b>
<b>Reconocimiento al mérito</b>	“Empleado del Mes”, publicaciones internas y diploma.
<b>Línea de ascenso interno</b>	Evaluación semestral para promociones.
<b>“Día MSD”</b>	1 día libre semestral por desempeño destacado.
<b>Comités de escucha</b>	Mesas participativas mensuales por área.

Nota. Elaboración propia

**Tabla 5** Indicadores**Indicadores de Evaluación**

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Rotación de personal</b>	$(N^{\circ} \text{ empleados que salieron} / \text{Promedio total empleados}) \times 100$	Semestral
<b>Índice de ausentismo</b>	$(\text{Días perdidos} / \text{Días laborales programados}) \times 100$	Trimestral
<b>Satisfacción laboral</b>	$(\text{Puntaje obtenido} / \text{Puntaje máximo}) \times 100$	Semestral (encuesta)
<b>Cumplimiento de metas</b>	$(\text{Metas cumplidas} / \text{Total metas}) \times 100$	Mensual

Nota. Elaboración propia

#### Viabilidad y Sustento Empresarial

Este programa ha sido diseñado bajo principios de sostenibilidad y rentabilidad:

#### Costos controlados

Los incentivos monetarios están condicionados al cumplimiento de metas y productividad, lo que permite que los beneficios estén vinculados a retornos reales para la empresa.

#### Aplicabilidad progresiva

Se recomienda implementar en fases piloto (por ejemplo, un solo contrato o regional) y escalarlo gradualmente.

#### Enfoque adaptado al sector

Los incentivos no monetarios como la promoción interna, el reconocimiento y los días libres generan alto impacto emocional con baja inversión económica.

#### Vinculación con calidad del servicio

Al incentivar el cumplimiento operativo, se refuerza directamente la calidad del servicio exigido por los entes públicos contratantes.

**Tabla 6** Beneficios Esperados para la empresa

Beneficios Esperados para MSD S.A.S.

<b>Beneficio</b>	<b>Impacto</b>
<b>Disminución del ausentismo y rotación</b>	Reducción de costos de selección y formación.
<b>Mejora del clima laboral</b>	Mayor retención del talento y estabilidad operativa.
<b>Aumento de la productividad</b>	Vinculación de incentivos con cumplimiento de tareas y estándares.
<b>Cumplimiento sostenido de protocolos</b>	Mejora en la prestación del servicio ante entidades estatales.
<b>Mejor reputación interna y externa</b>	Clima positivo y cultura de reconocimiento.

Nota. Elaboración propia

## Conclusiones

El clima organizacional y la gestión del talento humano inciden directamente en el bienestar, la motivación y el desempeño de los trabajadores dentro de una organización. Al analizar esta temática, se evidencia que el talento humano es el principal recurso para alcanzar los objetivos institucionales y sostener el crecimiento empresarial. Sin embargo, para lograr una gestión efectiva orientada al cumplimiento de metas misionales, es indispensable contar con un entorno organizacional favorable, caracterizado por una comunicación clara, liderazgo empático y una cultura de reconocimiento.

En el caso de Soluciones Integrales MSD S.A.S., el diagnóstico interno reveló necesidades puntuales relacionadas con el clima laboral, el reconocimiento y la motivación del personal. Estas condiciones requieren intervenciones estratégicas que prioricen no solo la eficiencia operativa, sino también el bienestar y el compromiso del talento humano. La percepción de los colaboradores refleja la urgencia de mejorar dinámicas internas que fortalezcan la cohesión del equipo y eleven los niveles de satisfacción laboral.

Frente a este panorama, el diseño del programa de compensación e incentivos “Compensa+ MSD” surge como una respuesta estructurada, viable y contextualizada a las necesidades reales de la organización. Esta propuesta integra mecanismos económicos y no económicos, desde un enfoque medible, progresivo y alineado con el entorno operativo de la empresa. Además, su estructura contempla aspectos emocionales y motivacionales del personal, promoviendo el sentido de pertenencia, la estabilidad laboral y el fortalecimiento del clima organizacional.

Desde la perspectiva de la gestión humana basada en competencias y resultados, “Compensa+ MSD” se convierte en una herramienta estratégica de gran valor, con impacto

directo en la productividad, la calidad del servicio y el cumplimiento de contratos estatales. Asimismo, su implementación periódica y su capacidad de adaptarse a nuevas realidades empresariales permitirán que el programa evolucione como un referente interno para futuras decisiones en la gestión del talento humano.

“Compensa+ MSD” es una propuesta realista, alineada con la naturaleza operativa de la empresa y viable desde el punto de vista financiero. Al integrar incentivos económicos y no económicos, se responde a las necesidades del personal sin comprometer la eficiencia ni el cumplimiento de los contratos. Su implementación estratégica fortalecerá el clima laboral, mejorará los indicadores operativos y contribuirá al posicionamiento competitivo de la empresa.

En conclusión, la articulación entre un clima organizacional saludable, una cultura de reconocimiento y un sistema de incentivos efectivo puede transformar la experiencia laboral, consolidar el compromiso de los trabajadores y proyectar a Soluciones Integrales MSD S.A.S. como un empleador responsable, competitivo y sostenible en el tiempo.

## **Recomendaciones**

Desarrollar un plan piloto del programa “Compensa MSD” en una sede operativa específica, con el propósito de observar sus efectos iniciales, identificar oportunidades de mejora y optimizar su estructura antes de escalarlo a toda la organización.

Optimizar los mecanismos de comunicación interna, estableciendo canales permanentes y bidireccionales que faciliten la difusión del programa, la resolución de inquietudes y el fortalecimiento del compromiso del personal con sus objetivos.

Fomentar una cultura organizacional orientada al reconocimiento continuo, en la que se valoren tanto los logros individuales como los colectivos, integrando los incentivos propuestos en los sistemas formales de evaluación del desempeño.

Brindar formación específica a líderes y mandos medios en temas relacionados con la gestión del talento humano, incluyendo motivación, liderazgo empático y retroalimentación efectiva, con el fin de asegurar una implementación justa, coherente y transparente del programa.

Establecer un sistema de seguimiento permanente sobre indicadores clave, como la rotación del personal, el ausentismo y el nivel de satisfacción laboral, utilizando dicha información como base para ajustes progresivos que garanticen la adaptabilidad y sostenibilidad del sistema de compensación.

Sistematizar y documentar las experiencias exitosas surgidas de la implementación del programa, generando reportes periódicos que orienten la toma de decisiones estratégicas y sirvan como referente para futuras iniciativas organizacionales.

## Referencias Bibliográficas

Chiavenato, I. (2017). Gestión del talento humano. McGraw-Hill Education.

Luna-Arocas, R. (2018). Gestión del talento humano: fundamentos para una dirección de personas ética, eficaz y sostenible (3.<sup>a</sup> ed.). Ediciones Pirámide.

Congreso de Colombia. (1991). Constitución Política de Colombia.

<https://www.constitucioncolombia.com>

Congreso de Colombia. (1950). Código Sustantivo del Trabajo. Diario Oficial No. 26585.

<https://www.funcionpublica.gov.co>

Congreso de Colombia. (2006). Ley 1010 de 2006: 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. Diario Oficial No. 46160. <https://www.funcionpublica.gov.co>

Congreso de Colombia. (2010). Ley 1429 de 2010: Ley de Formalización y Generación de Empleo. Diario Oficial No. 47901. <https://www.funcionpublica.gov.co>

Congreso de Colombia. (1993). Ley 80 de 1993: Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Diario Oficial No. 41180. <https://www.funcionpublica.gov.co>

UNAD - Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (s.f.). Guía del Proyecto de Grado ECACEN. Sistema de Gestión Académica - Entorno Virtual de Aprendizaje.

<https://campus.unad.edu.co>

# *Anexos*

### **Anexo A.**

Instrumento de recolección de datos: Encuesta aplicada a los colaboradores de Soluciones Integrales MSD S.A.S.

Descripción: A continuación, se presentan las preguntas utilizadas en la encuesta diagnóstica sobre clima organizacional y motivación laboral. Este instrumento fue aplicado de forma virtual mediante Google Forms.

Preguntas de la encuesta:

¿Cuál es su cargo en la empresa?

¿Hace cuánto tiempo trabaja en Soluciones Integrales MSD S.A.S.?

¿Cómo califica el ambiente laboral en su lugar de trabajo? (Escala del 1 al 5)

¿Se siente valorado/a por sus superiores inmediatos?

¿Se siente motivado/a para dar más del 100% en su trabajo diario? (Escala del 1 al 5)

¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación sobre su desempeño?

Enlace al formulario:

<https://forms.gle/ejemplo-de-enlace-google-form>