

Diagnóstico organizacional desde la gestión humana: clima, liderazgo y retos hacia la sostenibilidad

Compiladora:

Diana Carolina Blandón Rojas

Asesor

Diana Milena Giraldo Correa

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

2025

Dedicatoria

Este trabajo lo dedico con todo mi amor a mi hija, que con sus 15 años me da la fuerza para seguir adelante cada día. Ella es mi mayor inspiración, mi compañía constante y la razón por la que no me dejo vencer, así las cosas, se pongan difíciles. Gracias a ella he aprendido que los sueños sí se pueden lograr cuando uno le pone el corazón, se esfuerza y nunca deja de creer en sí misma. Este logro también le pertenece.

Agradecimientos

Primero le doy gracias a Dios, porque sin su fuerza, su amor y su guía, no habría podido llegar hasta aquí. En los momentos difíciles, Él fue mi refugio y mi impulso para no rendirme.

A mi hija, que es el centro de mi vida, mi motivo de lucha diaria y la persona que más me inspira a seguir creciendo. Todo lo que hago, lo hago pensando en darle un mejor futuro y en enseñarle con hechos que sí se puede.

También agradezco de corazón a todas las personas que me acompañaron en este proceso, con palabras, con apoyo emocional o incluso con ayuda económica cuando más lo necesité. Cada gesto, por pequeño que fuera, significó muchísimo para mí.

A los docentes del diplomado, gracias por su paciencia, su entrega y por guiarnos con tanto compromiso.

Y a la empresa Enka de Colombia, gracias por permitirme observar su proceso de transformación desde adentro, lo cual me dio la oportunidad de aplicar lo aprendido de una manera real, con conciencia y con sentido humano.

Resumen

En este trabajo presento una propuesta de programa de compensación e incentivos diseñada especialmente para Enka de Colombia S.A., teniendo en cuenta los retos actuales de la organización y el contexto de cambio en el que se encuentra. El propósito principal de esta propuesta es contribuir al fortalecimiento de la motivación, el compromiso y el bienestar de los colaboradores, reconociendo el valor humano como eje fundamental del éxito empresarial. Durante el desarrollo de esta actividad, apliqué los conocimientos adquiridos a lo largo del diplomado, entendiendo la importancia de una estrategia de compensación integral que combine incentivos económicos y no económicos. Profundicé en los conceptos clave de compensación, equidad interna y externa, beneficios, y en cómo una evaluación del desempeño clara, objetiva y transparente puede impactar positivamente en el clima laboral. Además de la base teórica, realicé un análisis de la situación actual de Enka, reconociendo los beneficios que ya ofrece a sus trabajadores y planteando mejoras realistas. Mi propuesta incluye acciones específicas, algunas con cofinanciación entre empresa y empleados, con el fin de hacerla sostenible y aplicable en la práctica. Consideré el presupuesto disponible, la cultura organizacional y los indicadores necesarios para medir el impacto de las acciones sugeridas.

Palabras clave: organizacional, transformación, compensación, cultura, reestructuración.

Abstract

This project presents a compensation and incentive program proposal specifically designed for Enka de Colombia S.A., considering the current challenges and organizational changes it is undergoing. The main goal of this proposal is to strengthen employee motivation, commitment, and well-being, recognizing human capital as a key factor for business success. Throughout this work, I applied the knowledge acquired during the diploma course, understanding the importance of a comprehensive compensation strategy that combines both economic and non-economic incentives. I explored key concepts such as compensation, internal and external equity, benefits, and how a clear, objective, and transparent performance evaluation system can positively influence the work environment. In addition to theoretical foundations, I analyzed Enka's current situation, recognizing the benefits already offered to its employees and proposing realistic improvements. My proposal includes specific actions, some co-financed by the company and employees, to ensure financial sustainability and practical implementation. I considered the available budget, organizational culture, and the necessary indicators to measure the impact of the suggested actions.

Keywords: Organizational, Transformation, Compensation, Culture, Restructuring.

Tabla de contenido

Resumen.....	4
Introducción	10
Planteamiento del problema.....	11
Justificación	12
Objetivos.....	14
Objetivo General	14
Objetivo Específicos	14
Antecedentes del problema.....	15
Marco Teórico.....	17
Marco Legal.....	21
Metodología De La Investigación.....	24
Población y muestra	25
Instrumentos de recolección de información:	25
Principales hallazgos:	26
Conclusiones.....	40
Recomendaciones	41
Referentes Bibliográficos	43
Anexos	48

Anexo A	48
Anexo B	49
Anexo C	51
Anexo D	52

Figuras

Figura 1..... 31

Tablas**Tabla 1.....32****Tabla 2.....33**

Introducción

Enka de Colombia S.A. es una empresa reconocida por su trayectoria en la producción de fibras sintéticas y materiales reciclados. En los últimos años, ha iniciado un proceso de transformación importante, orientado hacia los negocios verdes y la sostenibilidad. Esta apuesta, aunque necesaria y con visión de futuro, también ha traído consigo varios cambios fuertes dentro de la organización: cierre de áreas, reestructuración de funciones y la salida de varios colaboradores.

Todo esto ha generado un impacto notorio en el ambiente laboral. Por eso, este proyecto tiene como propósito analizar cómo está el clima organizacional en medio de este momento de cambio, para entender qué está afectando la forma en que los trabajadores se sienten dentro de la empresa, su motivación, el sentido de pertenencia y su bienestar general. Saber cómo está el clima organizacional es clave para mantener una buena productividad, prevenir conflictos y apoyar a los trabajadores en este camino hacia una empresa más sostenible.

Planteamiento del problema

Enka de Colombia S.A. es una empresa reconocida por su compromiso con la sostenibilidad y la transformación de materiales reciclados. Hoy está atravesando un proceso de cambio profundo, enfocado en convertirse en una organización verde, que se adapte a las nuevas exigencias ambientales del mercado. Este cambio, aunque positivo y necesario, ha traído consigo varios retos, especialmente para las personas que hacen parte de la empresa.

El cierre de áreas, la salida de muchos trabajadores y la reorganización de funciones han generado un ambiente de incertidumbre. Los que se quedan sienten miedo, desánimo y hasta confusión frente a su rol en esta nueva etapa. Además, la carga de trabajo ha aumentado para muchos, y no siempre hay una comunicación clara sobre lo que viene o lo que se espera. Todo esto afecta directamente el clima organizacional.

En un momento como este, es importante detenerse a mirar cómo se sienten realmente los empleados, qué piensan de los cambios, qué los preocupa o qué los motiva. Si no se hace este análisis, es fácil que aumenten los conflictos, el ausentismo o incluso la rotación del personal. Por eso, este proyecto busca comprender el estado actual del clima laboral en Enka, identificar los puntos críticos y proponer soluciones que permitan mejorar el ambiente de trabajo, fortalecer la confianza y alinear a todos con los nuevos retos que enfrenta la organización.

Justificación

El presente proyecto de investigación se orienta al análisis y fortalecimiento del clima laboral en Enka de Colombia S.A., una organización emblemática del sector industrial colombiano, con un alto compromiso con la sostenibilidad y la economía circular. No obstante, como ocurre en muchas organizaciones con estructura jerárquica y operaciones intensivas, el clima organizacional ha comenzado a mostrar señales de debilitamiento que, de no atenderse oportunamente, pueden repercutir negativamente en el rendimiento y la productividad de sus equipos de trabajo.

Diversos estudios en el ámbito de la gestión del talento humano han demostrado que un clima laboral saludable incide positivamente en la productividad, la innovación, el compromiso del trabajador y, en general, en el logro de los objetivos estratégicos de las empresas (Gan, 2013). En entornos donde los colaboradores perciben reconocimiento, posibilidades de crecimiento, comunicación clara y relaciones interpersonales constructivas, se estimula un mayor nivel de pertenencia y desempeño. Por el contrario, un clima laboral desfavorable puede desencadenar rotación constante de personal, ausentismo, conflictos laborales y baja calidad en los resultados.

Según Chiavenato (2020), el clima organizacional es el resultado de la interacción entre el estilo de liderazgo, las políticas organizacionales y la percepción colectiva que los empleados tienen del ambiente de trabajo. Cuando estas percepciones son positivas, los trabajadores desarrollan actitudes proactivas, se adaptan con mayor facilidad a los cambios y asumen sus funciones con entusiasmo. En cambio, un ambiente hostil o indiferente puede generar una resistencia al cambio, apatía laboral y deterioro de la cultura organizacional.

Enka, al ser una empresa que combina procesos tradicionales con apuestas innovadoras en reciclaje y sostenibilidad, requiere una fuerza laboral altamente comprometida, motivada y alineada con los valores corporativos. Por ello, se hace necesario identificar con rigurosidad los factores que afectan el clima laboral actual, así como diseñar estrategias de intervención que favorezcan la cohesión, la confianza y el desarrollo de capacidades en todos los niveles de la organización.

De acuerdo con Leal Afanador (2023), el trabajo inteligente y productivo es resultado no solo de competencias técnicas, sino también de un entorno laboral estimulante que promueva el bienestar integral del trabajador. La gestión del talento, en este sentido, no puede limitarse a procesos de selección y formación aislados, sino que debe integrar de manera coherente acciones de acompañamiento, comunicación interna, liderazgo participativo y evaluación continua del clima.

Esta propuesta de investigación se justifica además porque permitirá aportar a la literatura académica un caso aplicado de estudio del clima organizacional en una empresa colombiana con trayectoria internacional, proporcionando recomendaciones prácticas para fortalecer la gestión del talento desde un enfoque humanista, estratégico y sustentable. En suma, mejorar el clima organizacional en Enka no solo traerá beneficios en términos de productividad y retención del talento, sino que también contribuirá al fortalecimiento de su reputación corporativa y su sostenibilidad en el tiempo.

Objetivos

Objetivo General

Analizar cómo el proceso de transformación de Enka de Colombia S.A. hacia los negocios verdes ha impactado el clima organizacional, con el propósito de proponer estrategias que ayuden a fortalecer el ambiente laboral y el bienestar de sus trabajadores.

Objetivo Específicos

Diagnosticar el estado actual del clima laboral en Enka de Colombia S.A. durante su etapa de transformación empresarial.

Identificar los factores internos y externos que influyen en la forma en que los colaboradores perciben el ambiente de trabajo.

Proponer acciones concretas que permitan disminuir los efectos negativos del cambio organizacional y promover un clima laboral más sano, motivador y productivo.

Antecedentes del problema

Enka de Colombia S.A. es una empresa con más de setenta años de historia, que ha logrado mantenerse en pie dentro del sector industrial gracias a su capacidad de adaptación, su apuesta por la innovación y su compromiso con la sostenibilidad. Hoy, en medio de su transición hacia los negocios verdes, Enka enfrenta una serie de desafíos internos relacionados con su capital humano, especialmente en lo que tiene que ver con el clima laboral.

Aunque es una empresa que ha demostrado estar a la vanguardia en procesos industriales y reciclaje, también es cierto que algunos indicadores recientes han comenzado a reflejar situaciones preocupantes: comunicación interna poco efectiva, falta de reconocimiento, sensación de estancamiento profesional y una menor conexión emocional entre los colaboradores y la empresa. Se han visto señales como el aumento de solicitudes de traslado, rotación constante en áreas operativas y un descenso en la motivación, que aunque leve, va en aumento.

Una de las causas que podría estar generando esta situación es la forma en que se están llevando los procesos de inducción, entrenamiento y desarrollo profesional. Muchos de estos procesos se han estandarizado y no responden realmente a las necesidades específicas de cada cargo. Además, los programas de formación no se actualizan con frecuencia y las personas no siempre son tenidas en cuenta a la hora de diseñarlos, lo que puede generar desconexión o desinterés.

Por otro lado, aunque la empresa ha realizado en el pasado estudios sobre el clima organizacional, no siempre se han traducido en acciones claras. Cuando los trabajadores sienten que sus opiniones no generan cambios reales, se puede perder la confianza y eso afecta la cultura organizacional. También influye el hecho de que, con tanta presión por alcanzar metas

productivas, muchas veces se deja en segundo plano todo lo relacionado con el bienestar y la motivación de los equipos.

Por todo esto, se hace necesario hacer una investigación que permita comprender con más profundidad qué está afectando el ambiente laboral en Enka, cómo se perciben los cambios y qué estrategias pueden ayudar a fortalecer la relación entre la empresa y sus trabajadores. Una empresa que apuesta por el futuro y por el cuidado del medio ambiente no puede descuidar el bienestar de su gente, que es su mayor recurso. Mejorar el clima laboral es, sin duda, un paso fundamental para garantizar la sostenibilidad humana de la organización.

Marco Teórico

Reflexionar sobre el clima organizacional es reconocer su impacto directo en el funcionamiento de las empresas. Más allá de ser una simple percepción del ambiente laboral, el clima es un fenómeno colectivo, resultado de múltiples factores interrelacionados que influyen en la actitud, la motivación, la productividad y, en general, en la calidad de vida de las personas en el entorno laboral. Durante este diplomado, comprendí que este tema no debe tratarse como algo superficial, sino como un componente estratégico de la gerencia del talento humano.

Chiavenato (2020) señala que el clima organizacional se construye a partir de elementos como los estilos de liderazgo, las relaciones interpersonales, la estructura organizacional, la claridad en la comunicación, la toma de decisiones, la percepción de justicia y el reconocimiento al desempeño. Estos factores generan un entorno que puede motivar o desmotivar, fortalecer el compromiso o fomentar la desvinculación emocional del trabajador con la empresa.

Por otro lado, Gan (2013) enfatiza que el clima laboral no es una percepción individual, sino una construcción colectiva. Es decir, para que haya un clima positivo, no basta con que algunos estén satisfechos; se necesita que la mayoría de los colaboradores compartan esa sensación de bienestar. Esto lo convierte en una herramienta poderosa para promover culturas organizacionales sanas, basadas en el respeto, la colaboración y la pertenencia.

Desde la teoría de sistemas de Katz y Kahn (1978), las organizaciones son vistas como sistemas abiertos que se relacionan constantemente con su entorno. Esta teoría nos permite entender que el clima no es estático ni se forma en el vacío, sino que se construye en un contexto determinado, donde intervienen variables internas y externas. Cada trabajador, con su historia personal, emociones, expectativas y valores, interactúa con ese sistema y, en conjunto, aporta a la configuración del clima organizacional.

Además, las teorías motivacionales han sido clave para comprender cómo el clima influye en el rendimiento. Maslow propuso la jerarquía de necesidades humanas, desde las más básicas hasta la autorrealización, recordándonos que los empleados no solo trabajan por dinero, sino por seguridad, relaciones significativas, reconocimiento y desarrollo personal. Herzberg, con su teoría de los dos factores, distinguió entre factores higiénicos (como el salario y las condiciones físicas) y factores motivadores (como el logro, el reconocimiento y el crecimiento), mostrando que la satisfacción en el trabajo se logra abordando ambos tipos de necesidades.

Estas ideas se complementan con la teoría del reforzamiento de Skinner, que afirma que el comportamiento se fortalece cuando se asocia con consecuencias positivas. De ahí la importancia de implementar sistemas de incentivos bien diseñados, que no solo premien el cumplimiento de metas, sino que también reconozcan el esfuerzo, la creatividad y la actitud positiva.

Por su parte, autores contemporáneos como Cuesta Santos (2010), Crespo (2021) y Leal Afanador (2023) han señalado que, en el mundo actual, mejorar el clima organizacional requiere más que subir sueldos o mejorar espacios físicos. Se trata de construir relaciones laborales sanas, promover el sentido de pertenencia, garantizar oportunidades de desarrollo y fomentar una comunicación transparente y empática.

En cuanto a las tendencias modernas, se destaca el enfoque del *employee experience*, que propone mirar toda la experiencia del trabajador desde que ingresa a la empresa hasta que se retira. Este enfoque considera que un buen clima se logra cuando se cuida cada etapa del ciclo laboral y se conecta el propósito personal con el organizacional. Otra tendencia es la aplicación de herramientas de *People Analytics*, que permiten tomar decisiones más acertadas a partir del análisis de datos relacionados con el bienestar, la rotación, el compromiso y el rendimiento.

También es necesario considerar las prácticas de gestión emocional dentro de las organizaciones. Según Goleman (2006), la inteligencia emocional aplicada al entorno laboral contribuye significativamente a la creación de climas positivos. Líderes emocionalmente inteligentes son capaces de manejar sus emociones, empatizar con los demás y construir relaciones más sólidas y productivas. Estas habilidades, cada vez más valoradas, son indispensables para enfrentar los cambios organizacionales, como los que actualmente vive Enka de Colombia S.A.

Otra teoría que vale la pena mencionar es la teoría del contrato psicológico, desarrollada por Rousseau (1995). Esta sostiene que, además del contrato legal, existe un acuerdo implícito entre el empleado y la organización basado en expectativas no escritas. Cuando estas expectativas se cumplen, el clima tiende a mejorar; en cambio, si se rompen, puede surgir desmotivación, desconfianza y un deterioro del ambiente laboral. Esto es especialmente relevante en contextos de transformación organizacional, donde los cambios pueden alterar las percepciones de estabilidad y justicia.

Desde la perspectiva de la gestión del cambio, Kotter (1996) plantea que cualquier transformación exitosa debe comenzar por generar una sensación de urgencia, formar una coalición guía, comunicar la visión y empoderar a otros para actuar. Todo esto implica comunicación clara, liderazgo inspirador y participación, aspectos que inciden directamente en la percepción del clima organizacional.

El modelo de las cinco dimensiones del clima organizacional propuesto por Litwin y Stringer (1968) también ofrece un marco útil de análisis. Este modelo contempla dimensiones como estructura, responsabilidad, recompensas, apoyo y tolerancia al riesgo. Cada una de estas influye en cómo los empleados perciben su entorno de trabajo. Por ejemplo, una organización

muy rígida, con poca autonomía y escaso reconocimiento, difícilmente desarrollará un clima positivo, por muy sólidos que sean sus objetivos estratégicos.

En ese mismo sentido, las organizaciones que apuestan por culturas organizacionales fuertes y coherentes, según Deal y Kennedy (1982), tienden a generar un clima laboral más estable. La cultura organizacional establece los valores, normas y prácticas compartidas que guían el comportamiento. Cuando la cultura está alineada con la estrategia y con las necesidades de los colaboradores, el clima se ve fortalecido.

En conclusión, comprender y gestionar el clima organizacional no solo contribuye al bienestar de los trabajadores, sino que también fortalece la cultura organizacional, mejora los resultados y convierte a la empresa en un lugar más humano, resiliente y competitivo. El desafío está en dejar de ver el clima como una variable intangible y comenzar a tratarlo como una prioridad estratégica que merece inversión, liderazgo y continuidad. Esto implica comprenderlo desde múltiples enfoques: psicológico, social, estructural, emocional y estratégico. Así, el clima organizacional deja de ser una percepción subjetiva para convertirse en un indicador claro del estado de salud de la empresa y de su capacidad de adaptación al entorno cambiante.

Marco Legal

Hablar de clima organizacional implica ir más allá de la percepción subjetiva del ambiente de trabajo; es abordar un tema que tiene implicaciones legales, éticas y estratégicas para cualquier empresa. En el contexto colombiano, existen diversos marcos normativos que respaldan el deber de garantizar ambientes laborales saludables, respetuosos y dignos, lo que convierte este tema en una responsabilidad legal y no solo en un asunto de gestión humana o bienestar corporativo.

Desde la base constitucional, el Artículo 25 de la Constitución Política de Colombia reconoce el trabajo como un derecho fundamental y una obligación social, estableciendo que debe desarrollarse en condiciones dignas y justas. Esta disposición es la piedra angular de toda la normativa laboral del país, pues reconoce al trabajador como sujeto de derechos y no como una simple pieza del engranaje económico. El Estado, en esta línea, asume la función de protector y garante de esos derechos, exigiendo a los empleadores condiciones laborales compatibles con el desarrollo humano.

En complemento, el Código Sustantivo del Trabajo, especialmente en sus artículos 56, 57 y 230, regula aspectos fundamentales de la relación laboral como la obligación del empleador de respetar la integridad física y moral del trabajador, mantener condiciones higiénicas adecuadas, y propiciar un entorno libre de acoso, discriminación o maltrato. Estas disposiciones, aunque redactadas desde una perspectiva tradicional del derecho laboral, hoy son leídas bajo el lente de la gestión moderna del talento humano, que reconoce que el “clima” también incluye variables emocionales, psicológicas y sociales.

Uno de los avances más significativos en el ámbito legal colombiano es la adopción del Decreto 1072 de 2015, el cual compila el conjunto de normas del sector trabajo y establece el

Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Este sistema no solo busca prevenir accidentes físicos, sino también los riesgos de tipo psicosocial que afectan directamente el clima organizacional. Es decir, se reconoce que no basta con evitar caídas o lesiones físicas, sino que también hay que cuidar la estabilidad emocional de los trabajadores, promoviendo un entorno libre de hostilidad, cargas excesivas o estilos de liderazgo tóxicos.

En ese sentido, la Resolución 2646 de 2008, expedida por el Ministerio de la Protección Social (hoy Ministerio del Trabajo), es un pilar clave para esta investigación. Esta resolución establece las disposiciones para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de los factores de riesgo psicosocial. Dentro de estos factores se encuentra el clima organizacional, que se analiza a través de variables como la calidad de las relaciones laborales, el nivel de autonomía, la comunicación interna, la sobrecarga laboral, el liderazgo y la posibilidad de desarrollo profesional. La norma también propone instrumentos técnicos, como encuestas estandarizadas, para obtener mediciones objetivas del ambiente laboral, lo cual le da un respaldo científico y legal a las decisiones que se tomen desde talento humano.

Además, en el ámbito internacional, es necesario destacar el papel de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que desde su creación ha promovido la justicia social como principio fundamental del trabajo digno. En particular, el documento publicado en 2022 titulado *"Entornos de trabajo seguros y saludables como principio y derecho fundamental"*, establece que la salud mental, la estabilidad emocional y el respeto interpersonal en los lugares de trabajo deben ser protegidos con el mismo rigor con el que se protege la salud física. Esta visión integral del trabajo refuerza el concepto de clima organizacional como una dimensión estructural en las empresas, que debe ser medida, gestionada y mejorada continuamente.

Es importante señalar que Colombia, como país miembro de la OIT, ha ratificado varios convenios relevantes que sustentan el enfoque de esta investigación. Entre ellos, el Convenio 155 sobre seguridad y salud de los trabajadores y el Convenio 187 sobre el marco promocional para la seguridad y salud en el trabajo, ambos orientados a construir culturas organizacionales que pongan el bienestar del trabajador en el centro de la estrategia empresarial.

Finalmente, también vale la pena mencionar las guías técnicas emitidas por el Ministerio del Trabajo y el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), como la NTC 6047, que establece directrices para medir el clima laboral y gestionar el bienestar organizacional desde un enfoque de calidad. Estas herramientas, aunque de aplicación voluntaria, se han convertido en referentes para las organizaciones que desean certificarse o simplemente mejorar sus prácticas internas.

En síntesis, el marco legal que respalda el abordaje del clima organizacional en Colombia es robusto, actualizado y coherente con los principios internacionales de trabajo decente. Las empresas, y en especial sus áreas de talento humano, deben comprender que el cumplimiento normativo en este campo no es sólo una exigencia legal, sino una inversión en salud, productividad, permanencia del talento y sostenibilidad empresarial. En consecuencia, cualquier estrategia de mejora del clima debe estar alineada con estas normas, para garantizar que los resultados no solo sean positivos en lo emocional, sino también legítimos y respaldados jurídicamente.

Metodología De La Investigación

Para abordar de manera integral el análisis del clima organizacional en Enka de Colombia S.A., en el marco de su proceso de transformación hacia los negocios verdes, se optó por una metodología de enfoque mixto y triangulado, integrando herramientas tanto cuantitativas como cualitativas. Esta elección no fue arbitraria, sino una decisión consciente basada en la necesidad de comprender no solo los datos duros y medibles, sino también las experiencias, emociones y percepciones que emergen dentro de la dinámica organizacional.

El componente cuantitativo se abordó mediante un diseño de tipo descriptivo, ya que el objetivo fue observar y registrar cómo se perciben distintas dimensiones del clima laboral sin intervenir directamente sobre ellas. Esta parte del estudio permitió obtener una visión general del nivel de satisfacción, el liderazgo, la comunicación, el sentido de pertenencia, entre otros factores clave, utilizando para ello una encuesta estructurada con escala tipo Likert. Este formato facilitó la obtención de datos objetivos, organizados y comparables, brindando claridad sobre patrones de comportamiento y percepción.

Por otra parte, el componente cualitativo se estructuró a través de entrevistas semiestructuradas, las cuales me permitieron explorar aspectos más profundos que difícilmente se capturan con una encuesta. Las entrevistas revelaron matices emocionales, opiniones sinceras y reflexiones personales sobre el liderazgo, la incertidumbre frente al cambio, la comunicación institucional y la cultura organizacional. Gracias a este método fue posible humanizar los hallazgos cuantitativos y enriquecer el análisis con elementos contextuales que reflejan la verdadera vivencia de los colaboradores en su entorno laboral.

Población y muestra: La población objeto de estudio está conformada por los trabajadores activos de Enka de Colombia S.A., incluyendo personal de áreas administrativas, operativas, técnicas y logísticas. Se buscó representar tanto a colaboradores de larga trayectoria como a aquellos recientemente vinculados, con distintos tipos de contrato y niveles jerárquicos. Para el componente cuantitativo, se aplicó la encuesta a una muestra de 7 personas. Para el componente cualitativo, se realizaron 7 entrevistas a cargos estratégicos que ofrecieran una mirada amplia y diversa del clima organizacional actual.

Instrumentos de recolección de información:

Encuesta Estructurada (Cuantitativa): El objetivo principal de esta encuesta estructurada fue diagnosticar la percepción que tienen los colaboradores de Enka de Colombia S.A. sobre el clima organizacional, especialmente en el contexto de su transformación hacia los negocios verdes. A través de una escala tipo Likert, se buscó medir de manera objetiva y detallada aspectos clave como el liderazgo, la comunicación interna, el reconocimiento, las relaciones entre compañeros, las oportunidades de desarrollo profesional, las condiciones físicas del entorno laboral y el sentido de pertenencia.

Este instrumento permitió recolectar datos cuantificables y comparables, lo cual facilitó identificar patrones, fortalezas y debilidades dentro del ambiente laboral. Además, los resultados obtenidos sirvieron como base para cruzar la información con los hallazgos cualitativos y así formular propuestas concretas orientadas a mejorar el bienestar y el compromiso de los trabajadores con la empresa.

La encuesta evaluó siete dimensiones del clima organizacional a través de 10 ítems con escala tipo Likert (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo). Participaron 7 colaboradores de distintas áreas y niveles jerárquicos: auxiliar de bienestar, coordinador de

nómina, gerente de gestión humana, auxiliar contable, analista de sistemas, recepcionista y coordinador de logística.

Principales hallazgos:

- **Liderazgo:** Promedio general alto (4,0). Se percibe acompañamiento por parte de los líderes, aunque algunos cargos reportan estilos muy técnicos o jerárquicos.
- **Comunicación:** Promedio medio (3,4). Se reconoce un esfuerzo por mejorar, pero aún existen vacíos en la retroalimentación y canales oficiales.
- **Reconocimiento:** Calificación más baja (3,0). La mayoría siente que el trabajo bien hecho no siempre es valorado.
- **Relaciones interpersonales:** Alto (4,3). Hay buen ambiente entre compañeros y colaboración interna.
- **Desarrollo profesional:** Medio (3,2). Se identifican oportunidades de formación, pero no todos las perciben como accesibles.
- **Condiciones físicas:** Buen puntaje (4,0). En general, los espacios de trabajo son adecuados.
- **Sentido de pertenencia:** Alto (4,4). A pesar de los cambios, existe un fuerte vínculo emocional con la empresa.

Conclusión del análisis: Los datos permiten afirmar que el clima organizacional en Enka de Colombia S.A. tiene fortalezas importantes, especialmente en las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia. Se evidencian oportunidades de mejora en el reconocimiento al desempeño, la coherencia comunicacional y la retroalimentación, aspectos que pueden impactar directamente la motivación y el compromiso si no se abordan a tiempo.

Entrevista semiestructurada (cualitativa): El propósito de aplicar entrevistas semiestructuradas en esta investigación fue profundizar en las percepciones individuales y colectivas de los colaboradores sobre temas clave como el estilo de liderazgo, la gestión del cambio y la cultura organizacional, en el marco del proceso de transformación que actualmente vive Enka de Colombia S.A. hacia los negocios verdes.

A diferencia de los instrumentos cuantitativos, esta técnica cualitativa permitió captar emociones, matices, experiencias y opiniones que no pueden medirse únicamente con cifras. Al dialogar directamente con líderes de área, jefes de equipo y personal con experiencia relevante, fue posible obtener información más rica y contextualizada sobre cómo se están viviendo los cambios dentro de la empresa.

La entrevista fue diseñada con una guía de preguntas abiertas, lo que permitió que los participantes se expresaran con libertad, compartieran ejemplos concretos y propusieran ideas desde su realidad laboral. De esta manera, los hallazgos cualitativos complementaron los datos obtenidos en las encuestas estructuradas, fortaleciendo el análisis y ofreciendo una visión integral del clima organizacional.

Análisis de entrevistas semiestructuradas (cualitativas): Tras revisar las respuestas de los siete participantes de distintas áreas y niveles jerárquicos, se identificaron patrones comunes, preocupaciones específicas y aspectos positivos sobre el clima organizacional actual. El análisis se estructuró en seis categorías según la guía de entrevista:

1. Estilo de liderazgo: Se percibe una combinación de estilos. Algunos líderes son cercanos y participativos, especialmente en áreas de bienestar y gestión humana. Sin embargo, en áreas técnicas y operativas predomina un liderazgo jerárquico y orientado al control, lo que puede limitar la iniciativa y la confianza del equipo.

2. Impacto de la transformación hacia negocios verdes: La mayoría de los entrevistados reconoce que esta transición ha generado incertidumbre, carga laboral adicional y miedo, aunque también se observa esperanza y apertura hacia el cambio en algunos equipos.

3. Comunicación organizacional: Hay avances con espacios como los “Encuentros Enka”, pero persisten fugas de información y falta de claridad, especialmente para cargos operativos o administrativos. Se identifican debilidades en la retroalimentación vertical y horizontal.

4. Participación en decisiones: La percepción general es que las decisiones importantes ya vienen tomadas. Aunque hay apertura parcial para escuchar propuestas, la participación efectiva aún es limitada.

5. Factores que fortalecen y debilitan el clima organizacional: Como fortalezas se destacan el sentido de pertenencia, el compañerismo y la estabilidad. Entre los factores que lo debilitan están la sobrecarga de trabajo, la falta de reconocimiento visible y la poca integración entre áreas.

Resultados del diagnóstico del clima organizacional en Enka de Colombia S.A.:

Después de aplicar los instrumentos de recolección de información, tanto cuantitativos como cualitativos, se logró obtener una visión integral del estado actual del clima organizacional en Enka de Colombia S.A., en el marco de su proceso de transformación hacia los negocios verdes.

Desde el enfoque cuantitativo, a través de la encuesta estructurada con escala tipo Likert, se evaluaron siete dimensiones clave del clima organizacional: liderazgo, comunicación, reconocimiento, relaciones interpersonales, desarrollo profesional, condiciones físicas de trabajo

y sentido de pertenencia. Los resultados revelan que, aunque existen aspectos positivos en el ambiente laboral, también se evidencian áreas que requieren atención y mejora.

Por ejemplo, la mayoría de los encuestados manifestó sentirse identificado con la empresa y reconoció la existencia de buenas relaciones entre compañeros. Sin embargo, se percibe una baja calificación en aspectos como el reconocimiento al buen desempeño, la retroalimentación constructiva por parte de los líderes y la claridad en la comunicación organizacional. También se nota una necesidad de ampliar las oportunidades de desarrollo profesional y brindar mejores condiciones para expresar ideas libremente.

Desde el enfoque cualitativo, las entrevistas semiestructuradas permitieron profundizar en las emociones, percepciones y experiencias que no siempre se reflejan en los datos numéricos. Los participantes compartieron que el estilo de liderazgo varía entre áreas: en algunos casos se da un liderazgo cercano y participativo, mientras que en otros predomina una gestión más técnica o distante. Se destaca que los cambios recientes en la estructura organizacional han generado sentimientos de incertidumbre, especialmente por la salida de compañeros y la sobrecarga de tareas en ciertos equipos.

La comunicación fue uno de los aspectos más discutidos. Aunque se reconocen esfuerzos por parte de la empresa para mejorarla, como los “Encuentros Enka”, aún se percibe que no todos los niveles de la organización acceden a la información al mismo tiempo ni con la misma claridad. Algunos trabajadores expresaron sentirse excluidos de las decisiones o poco escuchados, lo que limita su participación y compromiso con los procesos de cambio.

A pesar de estos retos, también se identificaron aspectos valiosos como el compañerismo, el orgullo de pertenecer a la empresa y el interés por adaptarse a los nuevos enfoques sostenibles. Este sentimiento de pertenencia representa una base sólida sobre la cual se pueden diseñar

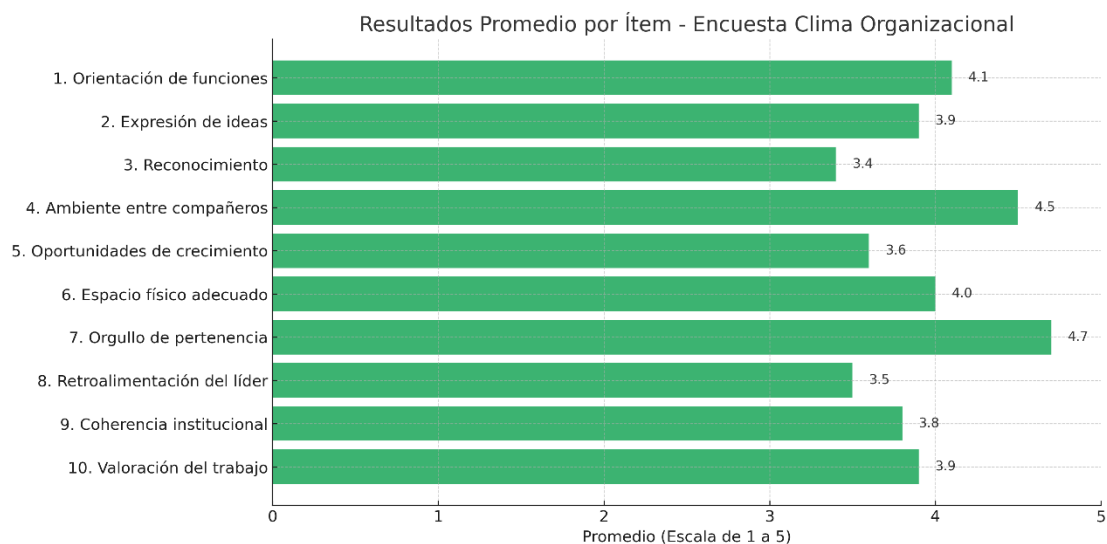
estrategias que fortalezcan el clima organizacional, alineándolo con los nuevos objetivos de la compañía.

En conclusión, los resultados permiten entender que Enka de Colombia cuenta con un capital humano comprometido, pero que necesita ser acompañado con mejores prácticas de liderazgo, comunicación, participación y reconocimiento. Estas conclusiones se convierten en el punto de partida para la formulación de propuestas concretas que promuevan un ambiente laboral más saludable, participativo y coherente con los valores organizacionales.

Figura

Figura 1

Resultado promedio por ítem - Encuesta Clima Organizacional



Nota: La tabla muestra los promedios obtenidos por cada ítem evaluado en la encuesta de clima organizacional aplicada, en una escala de 1 a 5, donde 1 corresponde a un nivel muy bajo y 5 a un nivel muy alto. Los resultados reflejan las percepciones de los colaboradores sobre diferentes aspectos del ambiente laboral.

Tablas

Tabla 1

Tabulación Consolidada – Encuestas Estructuradas (Cuantitativa y Cualitativa)

Categoría	Principales respuestas / Patrones comunes	Áreas donde se repite / Frecuencia (%)
Estilo de liderazgo	Participativo (bienestar y gestión humana), jerárquico y operativo (contabilidad, logística)	Bienestar, Nómina, Contabilidad, Logística (67%)
Cambio hacia negocios verdes	Genera inseguridad, sobrecarga y miedo al cambio; también esperanza en el futuro y visión de sostenibilidad	Todas las áreas entrevistadas (100%)
Comunicación	Existen algunos avances; sin embargo, hay falta de claridad en los canales y en la retroalimentación bidireccional	Contabilidad, Recepción, Sistemas (50%)
Participación en decisiones	Percepción de ser escuchados solo parcialmente; decisiones relevantes ya vienen tomadas	Logística, Recepción, Nómina (42%)
Factores que fortalecen el clima	Estabilidad laboral, sentido de pertenencia, apoyo entre compañeros	Bienestar, Nómina, Recepción (58%)
Factores que debilitan el clima	Falta de reconocimiento, escasa retroalimentación, sobrecarga laboral	Contabilidad, Logística, Sistemas (50%)
Retos identificados	Reforzar la comunicación, aumentar la formación interna, fomentar la participación y mejorar el reconocimiento institucional	Todas las áreas entrevistadas (100%)

Nota: La tabla presenta una síntesis de los resultados obtenidos a partir de las encuestas estructuradas (cuantitativas) y entrevistas semiestructuradas (cualitativas), organizadas por categorías analizadas. Se incluyen los principales patrones identificados y la frecuencia o recurrencia de cada aspecto según las áreas consultadas.

Tabla 2

Plan de incentivos

Acción	Responsable	Recursos necesarios	Tiempo de duración	Indicadores de control
Definir y aplicar incrementos salariales anuales conforme a IPC, resultados y lineamientos internos.	Presidencia de la Empresa, con aprobación de Junta Directiva.	Reportes del DANE, resultados financieros anuales, sistema SAS, estudios de competitividad salarial.	Revisión anual (enero-marzo).	Documento oficial de incremento salarial aprobado; comparativo del IPC vs. aumento real aplicado; actualización en nómina.
Reconocer y pagar prima anual extralegal de 54 días de salario promedio.	Departamento de Talento Humano – Nómina.	Recursos económicos para cubrir el pago; histórico de salarios promedio de empleados; sistema de nómina.	Pago en dos partes: 17 días en junio y 37 días en diciembre.	Comprobante de pago a empleados; lista de beneficiarios con cálculo proporcional; cumplimiento de cronograma de pago.
Liquidar proporcionalmente la prima extralegal para empleados con menos de un año de vinculación.	Talento Humano – Nómina.	Sistema de control de tiempo laborado; software de nómina.	Aplicación continua (según fecha de ingreso o retiro).	Registro de pagos proporcionales; trazabilidad de liquidaciones.
Reconocer prima de recreación equivalente a 36 días de salario básico + días adicionales por antigüedad.	Talento Humano – Compensación y Beneficios.	Presupuesto anual de bienestar; base de datos de antigüedad de empleados; sistema de liquidación de vacaciones.	Cada vez que se liquiden vacaciones (anual o proporcional).	Registro de pagos asociados a vacaciones; informe de beneficiarios por antigüedad; cumplimiento del escalafón de años.
Liquidar proporcionalmente la prima de recreación si el	Talento Humano – Liquidaciones.	Sistema de control de vacaciones pendientes;	Al momento de terminación del contrato.	Comprobante de pago proporcional; conciliación de

empleado no ha tomado vacaciones al retirarse.		cálculo proporcional; plataforma de nómina.		tiempo laborado vs. vacaciones causadas.
Otorgar bonificación navideña a los empleados que trabajen los turnos especiales de diciembre 24, 25, 31 y enero 1.	Área de Talento Humano – Nómina.	Registro de turnos trabajados, sistema de nómina actualizado, cálculo de horas adicionales.	Aplicación anual (diciembre - enero).	Listado de empleados beneficiarios por turno; comprobantes de pago de horas adicionales; validación de asistencia.
Otorgar auxilio escolar semestral para hijos de empleados.	Administración de Servicios al Personal.	Presupuesto anual asignado; certificados de escolaridad válidos; tabla de montos por nivel educativo; sistema de control de beneficiarios.	Pago semestral: enero y julio.	Registro actualizado de estudiantes beneficiarios; soporte de certificados educativos; cumplimiento del calendario de pagos.
Aplicar ajustes anuales al auxilio escolar según el IPC.	Dirección Administrativa y Financiera.	Cifras oficiales del IPC emitidas por el DANE; base de datos de beneficiarios; sistema financiero actualizado.	Revisión anual (enero).	Resolución o circular interna de actualización de montos; nuevo cuadro de tarifas; trazabilidad en nómina.
Ampliar cobertura del auxilio escolar a hermanos de empleados solteros que demuestren sostenimiento económico.	Administración de Servicios al Personal.	Declaración juramentada o documentos de dependencia económica; documentos de identidad; certificados escolares.	Aplicación permanente (según solicitud).	Verificación de cumplimiento de requisitos; registro interno de casos especiales.
Continuar otorgando auxilio escolar a hijos de empleados fallecidos hasta	Talento Humano – Compensación y Bienestar.	Registro de fallecimiento del empleado; matrícula académica de los hijos	Duración máxima: hasta final del año lectivo + 1 año más.	Seguimiento al cumplimiento de plazos; confirmación del pago doble al año

por un año adicional.		beneficiarios; reglamento de auxilios.		siguiente del fallecimiento.
Otorgar auxilio de formación profesional a empleados según criterios de pertinencia laboral.	Dirección de Talento Humano y área solicitante.	Presupuesto de capacitación; plan de formación institucional; solicitudes y documentos soporte de matrícula.	Aplicación continua según necesidades detectadas.	Registros de empleados beneficiados; porcentaje de cobertura asignado (60%, 70% u 80%); verificación de cumplimiento académico.
Prestar servicio de restaurante subsidiado a empleados.	Administración de Servicios Generales.	Infraestructura operativa del restaurante, base de datos de empleados, control de asistencia, sistema de descuento por nómina.	Servicio diario, costo ajustado anualmente con IPC.	Número de servicios prestados, reporte mensual de descuentos, cumplimiento de horarios establecidos.
Proveer servicio de transporte en rutas predefinidas.	Coordinación de Transporte y Talento Humano.	Flota vehicular contratada, rutas definidas, sistema de control de uso, actualización del IPC.	Servicio continuo, con ajuste anual según IPC.	Registros de uso diario, auditoría de rutas, cumplimiento de horario y cobertura.
Otorgar préstamos personales por calamidad o imprevistos.	Fondo de empleados – Área financiera.	Presupuesto del fondo, reglamento de préstamos, formularios de solicitud.	Aplicación sujeta a disponibilidad y evaluación de casos.	Número de préstamos concedidos, cumplimiento de requisitos, seguimiento de pagos.
Entrega de uniformes y calzado según riesgos laborales.	Área de Seguridad y Salud en el Trabajo – Suministros.	Inventario de dotación, listado de empleados por cargo, cronograma de entrega.	Según periodicidad definida en el reglamento (trimestral, semestral o anual).	Registro de entregas firmadas, cumplimiento con la normatividad de seguridad industrial.

Otorgar auxilio para afiliación a póliza de salud y cobertura parcial.	Talento Humano – Compensación y Bienestar.	Convenios con aseguradoras (SURA, Allianz), base de datos de beneficiarios, sistema de nómina.	Renovación anual con ajuste de IPC cada enero.	Reportes de empleados afiliados, control de descuentos y subsidios mensuales, cumplimiento de condiciones del contrato.
Brindar servicio odontológico subsidiado a grupo familiar del empleado.	Área de Salud Ocupacional .	Red de odontólogos, convenio tarifario CES, formularios de solicitud y registro de cargas familiares.	Servicio continuo, sujeto a reglamentación.	Número de atenciones, porcentaje de cobertura aplicado, seguimiento de beneficiarios activos.
Auxilio único para aparatología preventiva en hijos menores de 12 años.	Bienestar Social – Talento Humano.	Tarifas base CES, verificación de edad y tipo de tratamiento, validación de factura.	Una sola vez por beneficiario.	Registro de beneficiarios únicos, comprobante de pago, cumplimiento de edad y tipo de aparato.
Reconocer auxilio para anteojos por necesidad médica o accidente laboral.	Área de Salud Ocupacional – Talento Humano.	Orden médica, factura óptica, control de incremento IPC.	Solicitud individual, renovable por condición visual o accidente.	Registro de auxilios entregados, cumplimiento de requisitos, control de repeticiones y montos asignados.
Facilitar aparatos ortopédicos cuando la EPS no los suministra.	Departamento de Servicios al Personal.	Diagnóstico médico, validación de no cobertura por EPS, inventario o proveedor aliado.	Durante el tiempo que el empleado lo requiera.	Registro de solicitudes, entregas y devoluciones, seguimiento médico.
Bonificación por reconocimiento de pensión (vejez o invalidez).	Talento Humano – Compensación.	Resolución de pensión aprobada por Colpensiones o fondo privado, fórmula de cálculo.	Pago único con la liquidación final.	Registro de ex empleados pensionados, valor liquidado, soporte de pago.

Indemnización por despido sin justa causa según antigüedad.	Dirección General – Talento Humano.	Tabla de cálculo por años de servicio, tipo de salario (tradicional o integral), base salarial.	Una sola vez al finalizar contrato.	Número de casos indemnizados, días liquidados según tabla, verificación del tipo de contrato.
Otorgar auxilio por maternidad o aborto certificado.	Talento Humano – Bienestar.	Certificación médica emitida por la EPS, base de datos familiar, presupuesto del auxilio.	Pago único por evento.	Número de auxilios entregados, cumplimiento de requisitos, incremento según IPC.
Conceder bonificación y permiso remunerado por matrimonio.	Talento Humano – Coordinación con Gerencias.	Registro civil de matrimonio, solicitud formal, autorización del gerente.	Bonificación y permiso aplicables una sola vez por empleado.	Control de días otorgados, seguimiento del uso del permiso, registro en historia laboral.
Reconocer póliza de gastos funerarios para empleado y su núcleo familiar.	Coordinación de Bienestar – Aseguradora contratada.	Cobertura de póliza activa, base de beneficiarios, aportes del empleado y la empresa.	Vigencia anual, renovable.	Registro de afiliados, aportes mensuales, número de siniestros cubiertos.
Garantizar el disfrute de vacaciones anuales de los empleados.	Departamento de Administración de Servicios al Personal.	Registro de fechas de ingreso, calendario de vacaciones, formatos de solicitud.	15 días hábiles anuales, programados con al menos un mes de anticipación.	Control de acumulación, cronograma de vacaciones, cumplimiento legal.
Otorgar préstamos de vivienda a empleados para compra, construcción o mejoras.	Gerencia de Gestión Humana (PR) – Grupo Primario de Presidencia	Fondo de vivienda, documentación legal, capacidad de endeudamiento, pagarés o hipoteca.	Hasta 60 meses (5 años), sujeto a disponibilidad y cumplimiento.	Cantidad de préstamos aprobados, cumplimiento del plan de pagos, rotación del fondo.
Evaluar solicitudes y adjudicar préstamos del	Grupo Primario de Presidencia.	Sistema de puntaje, criterios de priorización, estudio de	Proceso variable según solicitud.	Número de solicitudes atendidas, tiempos de

fondo de vivienda.		capacidad de pago.		respuesta, seguimiento de inversión.
Aplicar condiciones especiales en caso de retiro del empleado con crédito activo.	Gerencia de Gestión Humana y Tesorería.	Contrato laboral, saldos pendientes, fórmulas de recálculo de intereses.	Vigente hasta cancelación total del préstamo.	Registro de cartera por empleado retirado, efectividad del cobro, cumplimiento del DTF+5%.
Controlar el uso del préstamo aprobado y exigir documentación correspondiente.	Departamento de Administración de Servicios al Personal.	Certificados de libertad, escrituras, paz y salvo, presupuestos de obra, informes técnicos.	Máximo 6 meses después de la aprobación para hacer uso del crédito.	Verificación documental, auditoría de inversión, uso dentro del plazo.
Garantizar la sostenibilidad del fondo rotatorio de vivienda.	Vicepresidencia Administrativa y Financiera.	Evaluación financiera periódica, reglamento interno, reglas de amortización.	Permanente.	Flujo de caja del fondo, tasa de recuperación, disponibilidad de recursos.
Garantizar cobertura del seguro de vida grupo para todos los empleados.	Gerencia de Gestión Humana – Departamento de Administración de Servicios al Personal.	Póliza vigente, lista actualizada de empleados, resultados de estudios médicos, certificaciones de EPS/ARL/AFP.	Vigencia permanente mientras haya relación laboral.	Número de empleados cubiertos, tiempos de respuesta en siniestros, cumplimiento de requisitos de asegurabilidad.
Otorgar indemnización por muerte natural, accidental o incapacidad total y permanente según póliza.	Aseguradora y Departamento de Gestión Humana.	Certificados médicos, actas de defunción, diagnóstico de incapacidad laboral, póliza del seguro.	De acuerdo con la ocurrencia del evento cubierto.	Casos indemnizados vs. solicitudes presentadas, validación de documentación, cumplimiento del monto asegurado.

Garantizar cobertura del seguro de accidentes durante viajes laborales fuera del Valle de Aburrá.	Gerencia de Gestión Humana y Coordinadores de área.	Póliza vigente, itinerarios de viaje, permisos laborales.	Durante el tiempo del viaje laboral.	Cobertura activa por empleado en misión, control de registro de viajes, atención oportuna de siniestros.
Indemnizar por muerte accidental, homicidio o desmembración durante viajes laborales.	Aseguradora y Departamento de Gestión Humana.	Denuncias, certificados médicos o forenses, tabla de desmembramiento, reportes del viaje.	Según el caso y la duración del viaje.	Número de incidentes atendidos, tiempos de pago, cumplimiento de coberturas estipuladas.
Reembolsar gastos médicos por accidentes en viajes laborales.	Aseguradora – Gestión Humana.	Facturas, historia clínica, reporte del accidente, itinerario del viaje.	Según duración del tratamiento y cobertura de la póliza.	Reembolsos procesados correctamente, tope de cobertura respetado (\$6.300.000 por persona).

Nota. La tabla describe las acciones propuestas en el plan de incentivos de la organización, especificando responsables, recursos necesarios, tiempos de implementación y los indicadores de seguimiento. Esta información permite garantizar el cumplimiento de las políticas de bienestar, retención y motivación del talento humano, alineadas con la estrategia organizacional y los principios de equidad y sostenibilidad.

Conclusiones

A lo largo del desarrollo de este trabajo, pude comprender de manera más profunda cómo diversos factores internos y externos inciden en la percepción que los colaboradores tienen sobre el clima organizacional. Internamente, elementos como el estilo de liderazgo, la claridad en los canales de comunicación, el reconocimiento laboral y las oportunidades de participación, influyen notablemente en la motivación y el sentido de pertenencia de los trabajadores. Externamente, el contexto económico, las demandas del mercado y los cambios derivados del enfoque hacia la sostenibilidad también ejercen presión sobre la organización y, por ende, sobre su clima laboral.

Además, al analizar el proceso de transformación de Enka de Colombia S.A. hacia los negocios verdes, observé que, si bien esta transición representa una apuesta positiva por la sostenibilidad y la innovación, también genera incertidumbre, sobrecarga laboral y temor en algunos equipos, debido a que no todos los colaboradores han sido integrados de forma participativa en este cambio. Sin embargo, también emergen sentimientos de esperanza, orgullo y visión de futuro en muchas áreas, lo cual indica que el proceso de adaptación al cambio depende en gran medida de la comunicación interna y del acompañamiento organizacional.

Este análisis permitió evidenciar que para que el clima organizacional se mantenga sano y estable, especialmente en tiempos de transformación, es necesario fortalecer los espacios de diálogo, incluir activamente a los colaboradores en la toma de decisiones y brindar formación permanente sobre el rumbo estratégico de la empresa. Solo así será posible alinear los objetivos empresariales con las expectativas y emociones de quienes hacen parte de la organización.

Recomendaciones

Fortalecer los canales de comunicación interna con enfoque bidireccional ya que es importante implementar mecanismos que permitan no solo la transmisión de información desde la dirección hacia los colaboradores, sino también la retroalimentación desde las bases hacia los líderes. Para esto, propongo la creación de espacios periódicos como reuniones de equipo, buzones de sugerencias físicos o digitales, y encuestas de percepción mensuales, lo cual fomentará una comunicación clara, oportuna y participativa.

Diseñar e implementar un programa de formación sobre negocios verdes, teniendo en cuenta que el cambio hacia un modelo sostenible ha generado incertidumbre y desinformación, se recomienda estructurar un plan de formación continuo en temas relacionados con sostenibilidad, economía circular y responsabilidad ambiental. Este programa debe ser transversal a todas las áreas, adaptado a los distintos niveles de la organización y acompañado de materiales prácticos y actualizados.

Revisar el estilo de liderazgo por áreas y promover un modelo más participativo ya que se identificaron diferencias en los estilos de liderazgo entre áreas, algunos de ellos demasiado jerárquicos. Por ello, es recomendable que la empresa realice un diagnóstico interno y brinde formación en liderazgo transformacional y participativo. Esto contribuirá a generar confianza, mejorar la motivación de los equipos y alinear el liderazgo con los valores organizacionales del nuevo modelo de negocios.

Establecer mecanismos de reconocimiento visibles y equitativos, una de las debilidades del clima organizacional está relacionada con la falta de reconocimiento al trabajo bien hecho. En respuesta a ello, propongo la creación de un sistema de reconocimientos no salariales, tales como menciones destacadas, incentivos simbólicos o planes de desarrollo profesional. Este

sistema debe garantizar que todos los colaboradores tengan las mismas oportunidades de ser valorados por su desempeño.

Fomentar la participación en la toma de decisiones, es necesario que los colaboradores sientan que sus ideas y aportes son tenidos en cuenta. Por eso, se recomienda estructurar comités o mesas de trabajo interdisciplinarias donde se analicen propuestas, se discutan cambios operativos y se construyan soluciones conjuntas. Esto no solo mejora el clima organizacional, sino que fortalece el sentido de pertenencia.

Acompañar el proceso de transformación con estrategias de gestión del cambio: La transición hacia los negocios verdes debe ir acompañada de una estrategia estructurada de gestión del cambio. Esta debe incluir comunicación clara de los objetivos, formación, espacios de escucha activa y herramientas de acompañamiento emocional. Así, se podrá reducir la resistencia y facilitar la adaptación progresiva del personal al nuevo modelo.

Realizar evaluaciones periódicas del clima organizacional: Finalmente, se recomienda institucionalizar la medición del clima organizacional al menos una vez al año, utilizando metodologías mixtas que permitan identificar tanto indicadores cuantitativos como percepciones cualitativas. Con base en estos resultados, se deberán ajustar las estrategias internas, garantizando un ambiente laboral saludable y coherente con el modelo de sostenibilidad empresarial.

Referentes Bibliográficos

- Alles, M. A. (2016). Selección por competencias . (2a. ed.). Ediciones Granica. (pp.20-74).
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/114189?page=20>
- Alles, M. A. (2005). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Ediciones Granica. (pp.175-205). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/66638?page=175>
- Baz Rodríguez, J. (2021). Los nuevos derechos digitales laborales de las personas trabajadoras en España: vigilancia tecnificada, teletrabajo, inteligencia artificial, big data. (pp.228-267) <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/176326?page=228>
- Bouzas Ortiz, J. A. & Reyes Gaytán, G. (2019). Gestión del talento humano: (ed.) . IURE Editores. (pp.104-122). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/130372?page=104>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones . McGraw-Hill. (pp.29-54). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/130372>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. (pp.196-223). <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=196>
- Crespo, G. (2021). La gestión moderna de recursos humanos. Eudeba. (pp.113- 118).
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>
- Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento . Ecoe Ediciones. (pp.314-341). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130?page=314>

Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento . Ecoe Ediciones.

(pp.403-415). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130?page=403>

Durán Bernardino, M. (2021). Estudio multinivel de las políticas de empleo juvenil. 1.

Dykinson. (pp.178-180). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639?page=178>

Fernández López, F. (2016). Contratación laboral (UF0341) . Editorial Tutor Formación. (pp 48-

94). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207?page=48>

Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.170- 198).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=170>

Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.250- 291).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=250>

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana . Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.30-35). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=30>

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana . Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.56-65). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=56>

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana . Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.70-120). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=70](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=70)

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana . Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.107-109). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=107](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=107)

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.119-122). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=119](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=119)

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana . Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.124-131). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=124](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=124)

González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (cap. 6. p. 252).

[https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?di](https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-)

[rect=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-](https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-)

[live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_252](https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_252)

Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F. y Muñoz Rojas, D. (2017). Cultura De Prevencion

Para La Seguridad Y Salud en El Trabajo en El Ámbito Colombiano . Advocatus, 14(28).

(pp. 1-15). <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889>

Herrero Blasco, A., Perello Marin, M. y Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas . Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 21-29). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>

Herrero Blasco, A., Perello Marín, M. y Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp.163-176). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=163>

Iglesias Álvarez, I. (2019). Los procesos de selección en la era digital: estrategias para atraer y enamorar el talento . FC Editorial. (pp. 57-103). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57>

Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo . Sello Editorial UNAD. (pp.25-38). <https://doi.org/10.22490/9789584975096>

Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo. Sello Editorial UNAD. (pp.47-60). <https://doi.org/10.22490/9789584975096>

Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo . Sello Editorial UNAD. (pp.217-227). <https://doi.org/10.22490/9789584975096>

Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento . Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 201-240). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>

Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento . Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp.373-407). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=373>

Oltra Comorera, V. (2013). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. (pp.107-140).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=107>

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.141-146). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.148-181). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=148>

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.181-188). Desarrollo del factor humano . Editorial UOC.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=181>

Oltra Comorera, V. (2013). Desarrollo del factor humano . Editorial UOC. (pp.253-266).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=253>

Ramos Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a.ed.) . Editorial ICB.

(pp. 44-55). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44)

Ramos Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a. ed.) .Editorial ICB.

(pp. 142-188). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142)

UNAD. (2023). Norma APA 7.^a edición. Abrir este documento utilizando ReadSpeaker

docReader https://repository.unad.edu.co/static/pdf/Norma_APA_7_Edicion.pdf

Anexos

Anexo A

Instrumento aplicado para la recolección de datos cuantitativos

1. Encuesta estructurada (cuantitativa)

Nombre del formulario: Diagnóstico de Clima Organizacional – Enka de Colombia S.A.

Escala utilizada: Tipo Likert (1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo)

Dimensiones evaluadas:

- Liderazgo
- Comunicación
- Reconocimiento
- Relaciones interpersonales
- Desarrollo profesional
- Condiciones físicas del trabajo
- Sentido de pertenencia

Fragmento del formulario (10 ítems de muestra):

ITEM	1	2	3	4	5
1. Mi jefe directo me brinda orientación clara sobre mis funciones.					
2. Siento que puedo expresar mis ideas libremente.					
3. Recibo reconocimiento por mi buen desempeño.					
4. Hay buen ambiente de trabajo entre compañeros.					
5. Tengo oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.					
6. El espacio físico donde trabajo es adecuado y cómodo.					
7. Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización.					
8. Recibo retroalimentación constructiva de mi líder.					
9. Existe coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.					
10. Siento que mi trabajo es valorado por la empresa.					

Nombre evaluado: _____

Cargo: _____

Anexo B

Resultados obtenidos a partir de las respuestas de los participantes.

1. Encuesta estructurada (cuantitativa)
Nombre del formulario: Diagnóstico de Clima Organizacional – Enka de Colombia S.A.
Escala utilizada: Tipo Likert (1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo)
Dimensiones evaluadas:

- Liderazgo
- Comunicación
- Reconocimiento
- Relaciones interpersonales
- Desarrollo profesional
- Condiciones físicas del trabajo
- Sentido de pertenencia

Fragmento del formulario (10 ítems de muestra):

ÍTEM	1	2	3	4	5
1. Mi jefe directo me brinda orientación clara sobre mis funciones.			X		
2. Siento que puedo expresar mis ideas libremente.		X			
3. Recibo reconocimiento por mi buen desempeño.		X			
4. Hay buen ambiente de trabajo entre compañeros.					X
5. Tengo oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.		X			
6. El espacio físico donde trabajo es adecuado y cómodo.				X	
7. Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización.			X		
8. Recibo retroalimentación constructiva de mi líder.		X			
9. Existe coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.		X			
10. Siento que mi trabajo es valorado por la empresa.		X			

Nombre evaluado: Edo H. Sosa
 Cargo: Asst. Control

1. Encuesta estructurada (cuantitativa)
Nombre del formulario: Diagnóstico de Clima Organizacional – Enka de Colombia S.A.
Escala utilizada: Tipo Likert (1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo)
Dimensiones evaluadas:

- Liderazgo
- Comunicación
- Reconocimiento
- Relaciones interpersonales
- Desarrollo profesional
- Condiciones físicas del trabajo
- Sentido de pertenencia

Fragmento del formulario (10 ítems de muestra):

ÍTEM	1	2	3	4	5
1. Mi jefe directo me brinda orientación clara sobre mis funciones.					X
2. Siento que puedo expresar mis ideas libremente.					X
3. Recibo reconocimiento por mi buen desempeño.				X	
4. Hay buen ambiente de trabajo entre compañeros.				X	
5. Tengo oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.					X
6. El espacio físico donde trabajo es adecuado y cómodo.					X
7. Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización.					X
8. Recibo retroalimentación constructiva de mi líder.				X	
9. Existe coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.				X	
10. Siento que mi trabajo es valorado por la empresa.				X	

Nombre evaluado: Concepción Herrera
 Cargo: Contable

1. Encuesta estructurada (cuantitativa)
Nombre del formulario: Diagnóstico de Clima Organizacional – Enka de Colombia S.A.
Escala utilizada: Tipo Likert (1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo)
Dimensiones evaluadas:

- Liderazgo
- Comunicación
- Reconocimiento
- Relaciones interpersonales
- Desarrollo profesional
- Condiciones físicas del trabajo
- Sentido de pertenencia

Fragmento del formulario (10 ítems de muestra):

ÍTEM	1	2	3	4	5
1. Mi jefe directo me brinda orientación clara sobre mis funciones.				X	
2. Siento que puedo expresar mis ideas libremente.				X	
3. Recibo reconocimiento por mi buen desempeño.			X		
4. Hay buen ambiente de trabajo entre compañeros.					X
5. Tengo oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.			X		
6. El espacio físico donde trabajo es adecuado y cómodo.				X	
7. Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización.					X
8. Recibo retroalimentación constructiva de mi líder.			X		
9. Existe coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.			X		
10. Siento que mi trabajo es valorado por la empresa.			X		

Nombre evaluado: Doris Nudrya
 Cargo: Asst. Bienestar Social

1. Encuesta estructurada (cuantitativa)
Nombre del formulario: Diagnóstico de Clima Organizacional – Enka de Colombia S.A.
Escala utilizada: Tipo Likert (1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo)
Dimensiones evaluadas:

- Liderazgo
- Comunicación
- Reconocimiento
- Relaciones interpersonales
- Desarrollo profesional
- Condiciones físicas del trabajo
- Sentido de pertenencia

Fragmento del formulario (10 ítems de muestra):

ÍTEM	1	2	3	4	5
1. Mi jefe directo me brinda orientación clara sobre mis funciones.					X
2. Siento que puedo expresar mis ideas libremente.					X
3. Recibo reconocimiento por mi buen desempeño.			X		
4. Hay buen ambiente de trabajo entre compañeros.					X
5. Tengo oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.					X
6. El espacio físico donde trabajo es adecuado y cómodo.				X	
7. Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización.					X
8. Recibo retroalimentación constructiva de mi líder.			X		
9. Existe coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.			X		
10. Siento que mi trabajo es valorado por la empresa.			X		

Nombre evaluado: Iván Darío Arenas
 Cargo: Auxiliar de Sop. Técnico

1. Encuesta estructurada (cuantitativa)

Nombre del formulario: Diagnóstico de Clima Organizacional – Enka de Colombia S.A.

Escala utilizada: Tipo Likert (1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo)

Dimensiones evaluadas:

- Liderazgo
- Comunicación
- Reconocimiento
- Relaciones interpersonales
- Desarrollo profesional
- Condiciones físicas del trabajo
- Sentido de pertenencia

Fragmento del formulario (10 ítems de muestra):

ÍTEM	1	2	3	4	5
1. Mi jefe directo me brinda orientación clara sobre mis funciones.					X
2. Siento que puedo expresar mis ideas libremente.		X			
3. Recibo reconocimiento por mi buen desempeño.	X				
4. Hay buen ambiente de trabajo entre compañeros.			X		
5. Tengo oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.		X			
6. El espacio físico donde trabajo es adecuado y cómodo.				X	
7. Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización.			X		
8. Recibo retroalimentación constructiva de mi líder.	X				
9. Existe coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.		X			
10. Siento que mi trabajo es valorado por la empresa.			X		

Nombre evaluado: Haroldo Celis

Cargo: Coordinador de nómina

1. Encuesta estructurada (cuantitativa)

Nombre del formulario: Diagnóstico de Clima Organizacional – Enka de Colombia S.A.

Escala utilizada: Tipo Likert (1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo)

Dimensiones evaluadas:

- Liderazgo
- Comunicación
- Reconocimiento
- Relaciones interpersonales
- Desarrollo profesional
- Condiciones físicas del trabajo
- Sentido de pertenencia

Fragmento del formulario (10 ítems de muestra):

ÍTEM	1	2	3	4	5
1. Mi jefe directo me brinda orientación clara sobre mis funciones.				X	
2. Siento que puedo expresar mis ideas libremente.			X		
3. Recibo reconocimiento por mi buen desempeño.			X		
4. Hay buen ambiente de trabajo entre compañeros.				X	
5. Tengo oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.			X		
6. El espacio físico donde trabajo es adecuado y cómodo.				X	
7. Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización.			X		
8. Recibo retroalimentación constructiva de mi líder.			X		
9. Existe coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.			X		
10. Siento que mi trabajo es valorado por la empresa.			X		

Nombre evaluado: Andrés Agudelo

Cargo: Coordinador de nómina

1. Encuesta estructurada (cuantitativa)

Nombre del formulario: Diagnóstico de Clima Organizacional – Enka de Colombia S.A.

Escala utilizada: Tipo Likert (1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo)

Dimensiones evaluadas:

- Liderazgo
- Comunicación
- Reconocimiento
- Relaciones interpersonales
- Desarrollo profesional
- Condiciones físicas del trabajo
- Sentido de pertenencia

Fragmento del formulario (10 ítems de muestra):

ÍTEM	1	2	3	4	5
1. Mi jefe directo me brinda orientación clara sobre mis funciones.			/		
2. Siento que puedo expresar mis ideas libremente.		/			
3. Recibo reconocimiento por mi buen desempeño.		/			
4. Hay buen ambiente de trabajo entre compañeros.				/	
5. Tengo oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.		/			
6. El espacio físico donde trabajo es adecuado y cómodo.			/		
7. Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización.			/		
8. Recibo retroalimentación constructiva de mi líder.		/			
9. Existe coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.		/			
10. Siento que mi trabajo es valorado por la empresa.		/			

Nombre evaluado: Mrs. Helena Velasco

Cargo: Procuradora

Anexo C

Estructura empleada para las entrevistas semiestructuradas.

Entrevista semiestructurada (cualitativa)

Objetivo: Profundizar en las percepciones sobre el liderazgo, la gestión del cambio y la cultura organizacional en el contexto de transformación de Enka.

Participantes estimados: Líderes de área, jefes de equipo, personal clave con experiencia relevante.

1. ¿Cómo describiría usted el estilo de liderazgo predominante en su equipo?

2. ¿Qué cambios ha notado en el ambiente laboral tras el inicio de la transformación hacia negocios verdes?

3. ¿Cómo percibe la comunicación entre directivos y empleados en los últimos meses?

4. ¿Se siente escuchado o tomado en cuenta en los procesos de cambio?

5. ¿Qué factores cree que fortalecen o debilitan el clima organizacional actualmente?

6. ¿Cuáles considera que son los principales retos para mejorar el ambiente laboral en su área?

Nombre evaluado: _____

Cargo: _____

Anexo D

Hallazgos obtenidos a partir de las percepciones expresadas por los participantes.

<p>Entrevista semiestructurada (cualitativa)</p> <p>Objetivo: Profundizar en las percepciones sobre el liderazgo, la gestión del cambio y la cultura organizacional en el contexto de transformación de Enka.</p> <p>Participantes estimados: Líderes de área, jefes de equipo, personal clave con experiencia relevante.</p> <p>Guía de entrevista:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo describiría usted el estilo de liderazgo predominante en su equipo? El liderazgo que veo es jerárquico, todo pasa por el jefe. Se valora la disciplina, pero a veces se siente un poco frío. 2. ¿Qué cambios ha notado en el ambiente laboral tras el inicio de la transformación hacia negocios verdes? Se ha sentido una carga adicional desde que empezaron los cambios. Más reportes, más auditorías. Eso genera estrés. 3. ¿Cómo percibe la comunicación entre directivos y empleados en los últimos meses? Nos enteramos de las cosas muchas veces por rumores. Faltan espacios oficiales para explicar qué está pasando. 4. ¿Se siente escuchado o tomado en cuenta en los procesos de cambio? No me siento escuchada. Me gustaría que preguntaran cómo nos sentimos con tanto cambio. 5. ¿Qué factores cree que fortalecen o debilitan el clima organizacional actualmente? Fortalece: el trabajo en equipo entre compañeros. Debilita: el poco reconocimiento y la carga de trabajo. 6. ¿Cuáles considera que son los principales retos para mejorar el ambiente laboral en su área? Mejorar la comunicación interna y revisar la distribución de tareas para que no se recargue tanto a los mismos. <p>Nombre evaluado: <u>Isabel Ureña</u></p> <p>Cargo: <u>Asst. Contable</u></p> <p>Entrevista semiestructurada (cualitativa)</p>	<p>Entrevista semiestructurada (cualitativa)</p> <p>Objetivo: Profundizar en las percepciones sobre el liderazgo, la gestión del cambio y la cultura organizacional en el contexto de transformación de Enka.</p> <p>Participantes estimados: Líderes de área, jefes de equipo, personal clave con experiencia relevante.</p> <p>Guía de entrevista:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo describiría usted el estilo de liderazgo predominante en su equipo? Busco ejercer un liderazgo participativo, abierto al diálogo. Me interesa que mi equipo sienta confianza para proponer, aunque reconozco que a veces el ritmo alto de trabajo limita ese espacio. 2. ¿Qué cambios ha notado en el ambiente laboral tras el inicio de la transformación hacia negocios verdes? La transformación ha sido retadora, pero también necesaria. Estamos saliendo de una zona de confort para alinearnos con el mercado y el medioambiente. Eso implica desaprender y volver a aprender. 3. ¿Cómo percibe la comunicación entre directivos y empleados en los últimos meses? Hemos tratado de mejorar la comunicación institucional, aunque sabemos que hay camino por recorrer. La gente necesita más contexto, no solo resultados. 4. ¿Se siente escuchado o tomado en cuenta en los procesos de cambio? Siento que escuchamos a los empleados, pero debemos fortalecer los canales para que esa escucha sea sistemática y constante. 5. ¿Qué factores cree que fortalecen o debilitan el clima organizacional actualmente? Fortalece: el compromiso de muchas personas con la cultura Enka. Debilita: la resistencia al cambio en algunos niveles. 6. ¿Cuáles considera que son los principales retos para mejorar el ambiente laboral en su área? Seguir apostando por el liderazgo transformacional, fortalecer la formación y cuidar el equilibrio emocional de los equipos. <p>Nombre evaluado: <u>[Firma]</u></p> <p>Cargo: <u>[Firma]</u></p>
<p>Entrevista semiestructurada (cualitativa)</p> <p>Objetivo: Profundizar en las percepciones sobre el liderazgo, la gestión del cambio y la cultura organizacional en el contexto de transformación de Enka.</p> <p>Participantes estimados: Líderes de área, jefes de equipo, personal clave con experiencia relevante.</p> <p>Guía de entrevista:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo describiría usted el estilo de liderazgo predominante en su equipo? El liderazgo que veo es cercano, muy humano. Se busca escuchar nuestras ideas, aunque a veces la carga operativa hace que no haya tanto tiempo para retroalimentación. Pero en general, el jefe se preocupa por nosotros y trata de estar presente. 2. ¿Qué cambios ha notado en el ambiente laboral tras el inicio de la transformación hacia negocios verdes? Al inicio hubo mucha incertidumbre. Algunas personas sentían miedo por los cambios, pero con el tiempo se ha ido aclarando el panorama. Siento que la empresa está apostando por algo grande, y eso da esperanza, aunque también genera tensión. 3. ¿Cómo percibe la comunicación entre directivos y empleados en los últimos meses? Ha mejorado. Ya no es sólo por correos o comunicados. Hay espacios como los "Encuentros Enka" donde se explican cosas directamente, y eso ayuda a entender mejor. 4. ¿Se siente escuchado o tomado en cuenta en los procesos de cambio? En algunos momentos sí, especialmente cuando se proponen actividades para el bienestar. Pero a veces siento que las decisiones grandes ya vienen tomadas y uno sólo se entera al final. 5. ¿Qué factores cree que fortalecen o debilitan el clima organizacional actualmente? Fortalece: el sentido de pertenencia que tienen muchos empleados, la trayectoria de Enka. Debilita: la sobrecarga de trabajo en algunas áreas y la incertidumbre sobre ciertos procesos. 6. ¿Cuáles considera que son los principales retos para mejorar el ambiente laboral en su área? Tener mayor apoyo en recursos, espacios de escucha más frecuentes y reconocimiento más visible para el equipo que trabaja en bienestar. <p>Nombre evaluado: <u>Doris Reduqal</u></p> <p>Cargo: <u>Asst. Bienestar Social</u></p>	<p>Entrevista semiestructurada (cualitativa)</p> <p>Objetivo: Profundizar en las percepciones sobre el liderazgo, la gestión del cambio y la cultura organizacional en el contexto de transformación de Enka.</p> <p>Participantes estimados: Líderes de área, jefes de equipo, personal clave con experiencia relevante.</p> <p>Guía de entrevista:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo describiría usted el estilo de liderazgo predominante en su equipo? En sistemas somos muy autónomos. Hay liderazgo por objetivos, no tanto por presencia. Eso nos da libertad, pero también exige mucha responsabilidad. 2. ¿Qué cambios ha notado en el ambiente laboral tras el inicio de la transformación hacia negocios verdes? Ha habido cambios en tecnología, lo cual me parece positivo. Pero falta alineación con otras áreas, a veces nos enteramos tarde de decisiones que nos impactan. 3. ¿Cómo percibe la comunicación entre directivos y empleados en los últimos meses? Hay buena intención de comunicar, pero los medios no siempre son efectivos. Debería haber reuniones más cortas y frecuentes. 4. ¿Se siente escuchado o tomado en cuenta en los procesos de cambio? A veces sí, a veces no. Cuando nos invitan a diseñar soluciones, es motivador. Pero también hay momentos en los que no nos tienen en cuenta. 5. ¿Qué factores cree que fortalecen o debilitan el clima organizacional actualmente? Fortalece: la posibilidad de innovar. Debilita: la falta de integración entre departamentos. 6. ¿Cuáles considera que son los principales retos para mejorar el ambiente laboral en su área? Promover más proyectos transversales y espacios de co-creación interárea. <p>Nombre evaluado: <u>Ivan Dario Aenas</u></p> <p>Cargo: <u>Auxiliar de Sop. Técnico</u></p>

Entrevista semiestructurada (cualitativa)

Objetivo: Profundizar en las percepciones sobre el liderazgo, la gestión del cambio y la cultura organizacional en el contexto de transformación de Enka.

Participantes estimados: Líderes de área, jefes de equipo, personal clave con experiencia relevante.

Guía de entrevista:

1. ¿Cómo describiría usted el estilo de liderazgo predominante en su equipo? El liderazgo en mi equipo es técnico y eficiente. Se espera cumplimiento de tiempos y precisión, lo cual es entendible por la naturaleza de nómina. No hay tanto espacio para lo emocional, pero hay respeto y claridad.
2. ¿Qué cambios ha notado en el ambiente laboral tras el inicio de la transformación hacia negocios verdes? El cambio hacia negocios verdes no nos impacta directamente en nómina, pero sí se ha sentido una presión general en la empresa. Hay personas que se han ido, otras se han reubicado, y eso se siente en el clima.
3. ¿Cómo percibe la comunicación entre directivos y empleados en los últimos meses? La comunicación ha sido puntual pero un poco unidireccional. Faltan espacios para preguntar o debatir.
4. ¿Se siente escuchado o tomado en cuenta en los procesos de cambio? Me ha sentido escuchado solo cuando se trata de temas críticos, como dudas de implementación. Pero en otros temas, no tanto.
5. ¿Qué factores cree que fortalecen o debilitan el clima organizacional actualmente? Fortalece: la estabilidad laboral. Debilita: el desgaste emocional por cambios continuos.
6. ¿Cuáles considera que son los principales retos para mejorar el ambiente laboral en su área? Necesitamos mayor claridad sobre el futuro de nuestras funciones y capacitación sobre los cambios estructurales que vendrán.

Nombre evaluado: Havirio Celis
Cargo: Coordinador de nómina

Objetivo: Profundizar en las percepciones sobre el liderazgo, la gestión del cambio y la cultura organizacional en el contexto de transformación de Enka.

Participantes estimados: Líderes de área, jefes de equipo, personal clave con experiencia relevante.

Guía de entrevista:

1. ¿Cómo describiría usted el estilo de liderazgo predominante en su equipo? Nuestro liderazgo es muy operativo. Se da en el hacer diario, en el control y el cumplimiento. No hay mucho tiempo para liderar desde lo emocional.
2. ¿Qué cambios ha notado en el ambiente laboral tras el inicio de la transformación hacia negocios verdes? La logística ha sentido mucho los cambios, especialmente por nuevos proveedores y rutas. Eso genera presión y requiere adaptarse rápido.
3. ¿Cómo percibe la comunicación entre directivos y empleados en los últimos meses? La comunicación con gerencia es funcional, pero falta retroalimentación sobre nuestros resultados y sugerencias.
4. ¿Se siente escuchado o tomado en cuenta en los procesos de cambio? Hemos hecho propuestas, pero pocas veces se han tenido en cuenta. A veces uno siente que todo ya está decidido.
5. ¿Qué factores cree que fortalecen o debilitan el clima organizacional actualmente? Fortalece: la experiencia del equipo. Debilita: la presión del tiempo y la falta de descanso.
6. ¿Cuáles considera que son los principales retos para mejorar el ambiente laboral en su área? Escuchar más a los coordinadores, equilibrar la carga de trabajo y fortalecer la logística interna para responder a los nuevos retos de sostenibilidad.

Nombre evaluado: Walter Mora
Cargo: Coordinador de logística

Entrevista semiestructurada (cualitativa)

Objetivo: Profundizar en las percepciones sobre el liderazgo, la gestión del cambio y la cultura organizacional en el contexto de transformación de Enka.

Participantes estimados: Líderes de área, jefes de equipo, personal clave con experiencia relevante.

Guía de entrevista:

1. ¿Cómo describiría usted el estilo de liderazgo predominante en su equipo? El liderazgo que recibo es respetuoso, pero distante. Me dan las indicaciones y ya. Casi no hay retroalimentación.
2. ¿Qué cambios ha notado en el ambiente laboral tras el inicio de la transformación hacia negocios verdes? Desde mi lugar he visto muchas caras nuevas y también despedidas. Eso cambia el ambiente. Algunos están con miedo de perder el trabajo.
3. ¿Cómo percibe la comunicación entre directivos y empleados en los últimos meses? No siempre me entero de lo que pasa. A veces me llega información, pero no sé si es oficial. Me gustaría que nos incluyeran más.
4. ¿Se siente escuchado o tomado en cuenta en los procesos de cambio? No mucho. Me gustaría participar más, aunque sea con opiniones sobre el ambiente.
5. ¿Qué factores cree que fortalecen o debilitan el clima organizacional actualmente? Fortalece: el trato amable entre compañeros. Debilita: la falta de información clara y oportuna.
6. ¿Cuáles considera que son los principales retos para mejorar el ambiente laboral en su área? Incluir a todos los niveles en las estrategias de comunicación y bienestar.

Nombre evaluado: Mari Helena Velazquez
Cargo: Recursos Humanos

Entrevista semiestructurada (cualitativa)