

**Equilibrio entre Productividad y Bienestar: Un Análisis del Clima Organizacional  
en Sistemas y Computadores S.A, de Floridablanca, Santander**

Leidy Johana Cruz Cruz

Nirley Raquel Fernández Osorio

Andrea Alejandra Hernández Mogollón

Paula Camila Lozano Vivas

Lina Marcela Maya Ortiz

Asesora

Diana Milena Giraldo Correa

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Económicas Contables y de negocios (ECACEN)

Administración de Empresas

2025

## **Dedicatoria**

Dedicamos este proyecto, con profundo cariño y gratitud, a nuestras familias. Gracias por ser nuestro refugio, por su amor incondicional, por cada palabra de aliento y por estar presente en cada paso de este camino. Su apoyo ha sido fundamental para alcanzar esta meta.

También nos dedicamos a nosotras mismas, por no rendirnos, por confiar en nuestras capacidades, por el compromiso. Este éxito es el resultado del trabajo en equipo y la pasión con la que trabajamos.

## **Agradecimientos**

Primero, agradecemos a Dios por otorgarnos la fortaleza, la sabiduría y la constancia requeridas para finalizar esta fase. Su orientación nos guía en cada elección y reto.

A nuestros tutores, por compartir sus conocimientos, por su paciencia y por guiarnos con profesionalismo y dedicación durante todo el proceso. Cada uno de sus aportes fue esencial para la construcción de este proyecto.

Y a cada uno de los participantes de este equipo, por la entrega, el compromiso y la resiliencia, superar obstáculos y mantenernos firmes en la búsqueda de este objetivo común. Este logro es el resultado de nuestro esfuerzo y colaboración constante.

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo principal realizar un análisis de clima organizacional en la empresa Sistemas y Computadores S.A, de Floridablanca, Santander, y en cómo generar un equilibrio entre el bienestar de sus empleados y la productividad de estos, contribuyendo al desarrollo integral de la organización. Pues bien, hablar de clima laboral en una empresa se ha convertido en un pilar fundamental al interior de las organizaciones, la percepción individual y colectiva que los empleados tienen de su lugar de trabajo, sin duda, caracteriza un ambiente donde se trabaja mejor y con mayor rendimiento o por el contrario, un ambiente con poca satisfacción laboral que desmejora el desempeño de los empleados.

El sector de las tecnologías de la información es particularmente competitivo y dinámico, desde estas dos variantes la experiencia de los colaboradores puede dificultar un clima laboral positivo, sin embargo, las estrategias y buenas prácticas enfocadas al logro de empresas y trabajadores felices, puede hacer la diferencia en la consolidación del éxito organizacional.

Para obtener los resultados de esta investigación, se adoptó un enfoque mixto, el enfoque cuantitativo contiene un diseño tipo correlacional, como instrumento de recolección de datos se aplicó una encuesta tipo cuestionario con preguntas cerradas usando el modelo de Litwin y Stringer; respecto al enfoque cualitativo su diseño es de tipo explicativo y descriptivo adoptando la técnica de recolección de información una entrevista semiestructura, para los dos casos las respuestas fueron tratadas con discrecionalidad y utilizadas exclusivamente con fines académicos y de mejora organizacional.

***Palabras clave:*** Clima Organizacional, Satisfacción Laboral, Motivación, Desempeño Laboral.

## Abstract

The main objective of this research was to carry out an analysis of the organizational climate in the company Sistemas y Computadores S.A, from Floridablanca, Santander, and how to generate a balance between the well-being of its employees and their productivity, contributing to the integral development of the organization. Well, talking about the work environment in a company has become a fundamental pillar within organizations, the individual and collective perception that employees have of their workplace, without a doubt, characterizes an environment where they work better and with higher performance or, on the contrary, an environment with little job satisfaction that deteriorates the performance of employees.

The information technology sector is particularly competitive and dynamic. From these two variants the experience of employees can hinder a positive work environment, however, strategies and good practices focused on the achievement of happy companies and workers can make a difference in the consolidation of organizational success.

To obtain the results of this research, a mixed approach was adopted, the quantitative approach contains a correlational design, as a data collection instrument a questionnaire-type survey with closed questions was applied using the Litwin and Stringer model; Regarding the qualitative approach, its design is explanatory and descriptive, adopting the information collection technique, a semi-structured interview, for both cases the answers were treated with discretion and used exclusively for academic purposes and organizational improvement.

**Keywords:** Organizational Climate, Job Satisfaction, Motivation, Work Performance.

## Tabla de Contenido

Lista de figuras.....	8
Título del Proyecto.....	9
Equilibrio entre Productividad y Bienestar: Un Análisis del Clima Organizacional en Sistemas y Computadores S.A, de Floridablanca, Santander .....	9
Introducción .....	10
Planteamiento del Problema .....	12
Justificación .....	14
Objetivos.....	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos.....	17
Antecedentes .....	18
Marco Teórico.....	20
Marco Legal .....	27
Fundamentación Constitucional.....	27
Normativa Legal Nacional .....	27
Normas Internacionales .....	28
Metodología .....	31
Enfoque de la Investigación.....	31
Tipo y Nivel de Investigación.....	31
Población y Muestra .....	31
Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos.....	32

Procedimiento de Aplicación.....	32
Resultados.....	33
Liderazgo, Motivación y comunicación: Desafíos Prioritarios .....	42
Condiciones Organizacionales y Bienestar.....	43
Conclusiones.....	45
Recomendaciones .....	48
Referencias.....	51
Apéndice .....	55
Apéndice A .....	55
<i>Cuestionario de Clima Organizacional</i> .....	55
<i>Ficha de entrevista</i> .....	64

**Lista de figuras**

<b>Figura 1</b> <i>Pirámide de Maslow</i>	22
<b>Figura 2</b> <i>Resultados Dimensión 1:Liderazgo</i>	33
<b>Figura 3</b> <i>Dimensión 2: Motivación</i>	35
<b>Figura 4</b> <i>Dimensión 3: Comunicación</i>	36
<b>Figura 5</b> <i>Dimensión 4: Estructura Organizacional</i>	37
<b>Figura 6</b> <i>Dimensión 5: Relaciones Interpersonales</i>	39
<b>Figura 7</b> <i>Dimensión 6: Condiciones físicas de trabajo</i>	40

## **Título del Proyecto**

**Equilibrio entre Productividad y Bienestar: Un Análisis del Clima Organizacional en**

**Sistemas y Computadores S.A, de Floridablanca, Santander**

## Introducción

Las nuevas tendencias de la gestión del talento humano están centradas principalmente en el individuo, con un enfoque transformacional el liderazgo en las organizaciones se destaca por desarrollar una preocupación genuina hacia sus colaboradores y la satisfacción de sus necesidades, además de esforzarse por brindar entornos saludables y seguros, cuidando la salud, el bienestar y la seguridad de su equipo. Cuando se articula el humano organizacional con el humano empresarial, se contribuye al crecimiento integral de toda la organización, un ambiente laboral feliz que abarca emociones positivas, reconocimiento y equilibrio entre la vida personal y profesional de los trabajadores, genera resultados deseables que a su vez se transmite a todos los grupos de interés y a establecer conexiones que forjan organizaciones sostenibles y efectivas.

Como afirma Garzón (2024), es fundamental establecer indicadores para medir la felicidad y realizar un seguimiento continuo de estos indicadores como parte de la gestión organizacional, además, las buenas prácticas identificadas empiezan con la responsabilidad del líder de ser un director de la felicidad, desde esta perspectiva urge la necesidad de implementar en las organizaciones modelos que consoliden la felicidad organizacional como la mejor estrategia en el rendimiento y productividad de las empresas.

Es importante destacar que en un ambiente de negocios cada vez más competitivo y dinámico, la administración del ambiente organizacional se ha transformado en un elemento decisivo para el triunfo de las organizaciones. Sistemas y Computadores S.A., compañía situada en Floridablanca, Santander, se enfrenta al reto de sostener elevados índices de productividad sin descuidar el bienestar de sus empleados, factor que considera el principal recurso de la empresa. Teniendo en cuenta las demandas del sector tecnológico y el efecto de las condiciones de trabajo en el rendimiento de los trabajadores, el objetivo de este proyecto es examinar las percepciones

del ambiente laboral y su vínculo con la satisfacción y productividad del personal. Este estudio tiene como objeto detectar áreas de mejora que faciliten el fortalecimiento de un entorno de trabajo positivo, en el que el bienestar emocional y el desempeño laboral se potencien de manera recíproca, favoreciendo de esta manera la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

## **Planteamiento del Problema**

García (2009) dice que su idea de clima laboral es “la visión y sentimiento de los trabajadores sobre los puntos importantes como el camino y reglas, las conexiones entre la gente y el lugar donde trabajan (edificio y cosas para hacer el trabajo), que tocan las uniones e influyen en los actos del comportamiento de los empleados, tanto bien como mal, y así cambian el crecimiento bueno de su trabajo y la empresa”, por lo que cree mucho que el lugar donde están los empleados es grande en el éxito de una empresa, ya que si un trabajador está más feliz su trabajo será mucho mejor.

Es necesario, que desde el manejo del grupo se usen métodos que hagan un lugar de trabajo bueno y sin peligro para todos sus empleados, pues más allá de una idea personal del trabajador sobre grupo como dicen Halpin y Crofts también hay un ángulo claro, dicho por Forehand y Gilmer que mencionan que el ambiente laboral es un número de cosas fijas que muestran una sociedad y la distinguen de otra e influyen en la acción de los trabajadores que a trabajar en ella. En este orden las cosas del entorno que ofrece la empresa a sus colaboradores afectan cómo actúan sus miembros haciendo una sensación mala o buena de esta que a su vez se muestra en el trabajo como es y cuánto producen estos.

Nuestra empresa para estudiar se llama Sistemas y Computadores S.A, está en Floridablanca, Santander y su objetivo es dar servicios como outsourcing uniendo varias áreas del conocimiento buscando siempre ser la mejor para satisfacer diferentes necesidades en lugares públicos o privados tanto en el país como fuera.

Para concluir, Sistemas y Computadores S.A opera en un entorno de alta tecnología, una industria que enfrenta un rápido desarrollo tecnológico y constantes demandas del mercado, el dinamismo, las tendencias y las presiones de las diversas demandas pueden perturbar la salud

mental y el bienestar de los empleados, afectando su satisfacción laboral percibida con la organización, a través de este estudio, pretendemos analizar su clima organizacional, enfocándonos en revisar áreas que necesitan mejoras para promover un equilibrio entre el bienestar y la productividad de los empleados. Este escenario revela una problemática más profunda: mantener un equilibrio entre la productividad y el bienestar de los empleados no solo es un desafío interno, sino una condición estratégica que impacta directamente en el éxito de la organización. La sobrecarga laboral, combinada con una insuficiente atención a las necesidades emocionales y sociales de los empleados, puede conducir a un deterioro progresivo del clima laboral, afectando aspectos clave como la motivación, la satisfacción laboral, y la percepción de apoyo y reconocimiento.

## Justificación

El presente proyecto se realiza bajo las siguientes referencias teóricas, las cuales fundamentan el clima organizacional como eje principal de éxito empresarial. Numerosos estudios académicos señalan que un clima organizacional positivo aumenta la motivación, la satisfacción laboral y la productividad, además de reducir el ausentismo y la rotación de personal (González & García, 2019; Robbins & Judge, 2018). En contextos tecnológicos y de outsourcing, donde las dinámicas laborales son altamente demandantes, mantener un ambiente laboral saludable resulta clave para el éxito de las organizaciones (Latorre & Martín, 2017), por ejemplo, la empresa estadounidense Gallup enfatiza que entre mejor es la experiencia del empleado su capacidad de respuesta y satisfacción es mayor, generando beneficios integrales para toda la organización, el estudio considera que las dimensiones del bienestar son: trayectoria, social, financiero, comunitario y salud. Cuando la empresa facilita herramientas y entrega en cada uno de estos pilares, el empleado adquiere una conexión positiva y recíproca con su marca empleadora.

Sandoval Caraveo (2004), nos habla en su artículo sobre la teoría del clima organizacional de Likert, la cual expone que el comportamiento de los colaboradores está directamente influenciado por la percepción sobre el comportamiento administrativo y las condiciones generales de la organización, dada estas variables se determina su motivación, satisfacción y desempeño laboral, en ese orden de ideas el autor Likert (1960) identificó cuatro sistemas de gestión en las organizaciones, en cada contexto se desarrolla un tipo distinto de clima organizacional determinado por diferentes variables, los tipos de clima según el autor en mención son: Clima de tipo autoritario sistema I (Autoritarismo explotador), este se caracteriza por una toma de decisiones centralizada (alta dirección) generando un ambiente tenso, de

desconfianza, con comunicación por instrucciones, por otro lado está el clima de tipo autoritario sistema II (autoritario paternalista), este se enfoca en una confianza limitada por parte de la alta gerencia a sus subordinados, la motivación está sujeta a castigos y recompensa, aunque se supone ser un clima estable y estructurado hay un ambiente de sumisión y obediencia. En un ambiente opuesto se encuentra el clima de tipo participativo (Sistema III Consultivo), se caracteriza por la mejora de la comunicación (ascendente y descendente), hay participación de los empleados en la toma de decisiones, la motivación gira en torno a las recompensas y castigos ocasionales, el ambiente es dinámico. Por último, está el clima participativo sistema IV participación en grupo, se desarrolla un ambiente de confianza, motivación intrínseca, comunicación en todos los sentidos (ascendente, descendente, lateral), participación en la toma de decisiones y una conexión natural de equipos de trabajos con la alta dirección. Según la información anterior, nos indica que el clima organizacional según sus variables puede pasar de un ambiente rígido y poca satisfacción a un ambiente dinámico capaz satisfacer necesidades individuales y colectivas.

Por último, tenemos a Schein (2010) y Kotter (2012), quienes refieren que la gestión de clima laboral requiere de acciones estratégicas y participativas que involucren a todos los niveles de la organización, permitiendo mejorar las relaciones interpersonales, reducir el estrés y potenciar la motivación de los empleados. La implementación de mecanismos que favorezcan el bienestar y la comunicación efectiva contribuye al logro de un equilibrio entre la productividad y la satisfacción laboral, aspectos fundamentales para la sostenibilidad de la empresa en el competitivo sector tecnológico.

Se considera pertinente realizar esta investigación, dado que contribuye con evidencias y acciones fundamentadas en la teoría para fortalecer el clima organizacional en Sistemas y

Computadores S.A., esto permitirá no solo mejorar el ambiente de trabajo, sino también incrementar la eficiencia, reducir costos asociados al ausentismo y rotación, y potenciar el compromiso del talento humano, que es vital para cumplir con su misión de ofrecer soluciones tecnológicas innovadoras y eficientes.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Evaluar integralmente el clima organizacional en Sistemas y Computadores S.A. para formular e implementar estrategias de intervención que promuevan el bienestar del talento humano y fortalezcan la productividad desde una perspectiva organizacional sostenible.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar las dimensiones clave del clima organizacional que influyen en la satisfacción y desempeño de los empleados, mediante instrumentos válidos y confiables que permitan una comprensión profunda del entorno laboral.

Analizar críticamente las prácticas internas de gestión del talento humano, identificando fortalezas, debilidades y factores de riesgo que puedan estar afectando la calidad del ambiente laboral y los niveles de productividad.

Diseñar y proponer un plan de mejora estratégica, fundamentado en los hallazgos del diagnóstico, que integre acciones sostenibles orientadas a transformar positivamente el clima organizacional, optimizar los procesos internos y fortalecer el bienestar emocional y profesional de los colaboradores.

## Antecedentes

En Sistemas y Computadores S.A. Se ha logrado mantener un clima organizacional en términos generales positivo, sin embargo, al interior de los equipos persisten ciertos vacíos que tienen que ver con la motivación de los empleados, la forma en que se comunican entre áreas y la calidad de las relaciones interpersonales. Aunque se han implementado metodologías ágiles como el Daily Scrum para organizar y distribuir mejor las tareas, algunos colaboradores han manifestado que estas prácticas, si bien son útiles desde lo operativo, también les genera presión y frustración. En varios casos, sienten que el enfoque está centrado únicamente en los resultados, dejando de lado aspectos emocionales o humanos que también influyen en su desempeño diario.

No se puede desconocer que el ambiente laboral va más allá del cumplimiento de metas, tal como lo plantea Chiavenato (2017), el clima organizacional está ligado a la percepción que tienen los trabajadores sobre su entorno de trabajo, y esta percepción incide directamente en su actitud, compromiso y comportamiento. Cuando estas percepciones no son positivas o se sienten ignoradas, incluso un buen rendimiento técnico puede verse afectado por un ambiente que no apoya la salud emocional ni la colaboración real.

El tipo de negocio en el que opera la empresa, centrado en ofrecer soluciones informáticas por medio del outsourcing, con plazos ajustados y múltiples entregas, exige una alta capacidad de respuesta. Esta dinámica, aunque necesaria, también puede saturar a los empleados y reducir su nivel de satisfacción con la organización. Según Robbins y Judge (2019), en sectores como el tecnológico, la rotación del personal tiende a ser elevada, lo que hace aún más importante contar con condiciones laborales que fortalezcan el sentido de pertenencia y disminuyan el agotamiento.

Además, hay que considerar que un entorno laboral saludable no depende solo de herramientas técnicas o procesos bien definidos. Desde hace décadas, autores como Likert (1967) han planteado que un clima organizacional efectivo está estrechamente relacionado con el estilo de liderazgo, la confianza entre los miembros del equipo y la posibilidad de participar en las decisiones. De hecho, para Likert, una organización que quiere lograr buenos resultados debe propiciar un ambiente donde se escuche a los empleados, se promueva la cooperación y se reconozca el aporte individual.

En ese sentido, la empresa ha reconocido que es necesario invertir más en el bienestar de sus colaboradores, no solo como una estrategia para mejorar el ambiente laboral, sino también para mantener su nivel de productividad y asegurar la permanencia del talento humano. Esto implica crear espacios donde haya más diálogo, reconocimiento, acompañamiento, con oportunidades de que sus colaboradores puedan desarrollarse personal y profesionalmente.

Litwin y Stringer (1968) explican que factores como la estructura organizacional, las recompensas, las relaciones humanas y el grado de identidad que el trabajador tiene con la empresa son clave para lograr un clima laboral positivo y duradero.

Se considera fundamental realizar una inversión que permita conocer más a fondo lo que sienten y piensan los trabajadores frente a su experiencia dentro de la organización. Escuchar sus voces, identificar posibles puntos críticos y plantear acciones que mejoren su bienestar y motivación será determinante para que Sistemas y Computadores S.A. pueda seguir creciendo con equipos comprometidos, saludables y enfocados en los objetivos comunes.

## Marco Teórico

Para iniciar las bases conceptuales que sustentan esta investigación, es necesario revisar la definición que algunos autores han expuesto sobre el clima organizacional. Para comenzar, la investigadora García Solarte (2009) cita a Litwin y Stringer (1968), quienes lo definen como “los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.” (p. 46). Por su parte Likert y Gibson (1986), se refieren a este término para describir la estructura psicológica de la organización, es decir, una particularidad del medio ambiente interno de la organización, del cual sus empleados perciben e influyen en su motivación y rendimiento, impactando la cultura y ambiente laboral de la organización. Álvarez (1995), expone que es el ambiente de trabajo que resulta de factores de carácter interpersonal, físico y organizacional, este ambiente influye en el comportamiento y satisfacción de los empleados, por ende, en su creatividad y rendimiento. Finalizando con Chiavenato (2000), el autor argumenta que son las particularidades que caracterizan un ambiente de trabajo, las cuales son experimentadas y percibidas por los empleados de la organización y que impactan directamente en el comportamiento de estos.

En este orden de ideas y analizados dichos conceptos, podemos inferir que el clima organizacional se relaciona con la percepción que los empleados tienen sobre su ambiente laboral, una sinergia que nace entre la empresa y los empleados, una apreciación sobre las condiciones físicas de la empresa, los procesos estructurales y las relaciones interpersonales, (García. 2009). Estos aspectos influyen directa e indirectamente sobre el comportamiento de los trabajadores, su motivación y rendimiento laboral.

El ambiente laboral es superficial y versátil, es decir, puede ser una condición que varía a corto plazo, si mejoran los factores que lo influyen automáticamente se nota la diferencia, si por el contrario, hay una componente que desmejore, el cómo se percibe el ambiente en el trabajo también va a cambiar. Pero cuáles son los factores que impactan en el comportamiento del individuo en su ambiente laboral, pues bien, Méndez (2006), considera las metas, la motivación, el liderazgo, la supervisión, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y la colaboración, son elementos esenciales que provee satisfacción en los empleados y los conduce a un mayor nivel de productividad.

Para comprender cómo funciona la motivación y la satisfacción laboral nos remitiremos a las teorías de la gestión del talento humano, cuyo estudio ha sido esencial en el contexto empresarial y el entendimiento del comportamiento humano en el entorno laboral y cómo a partir de este, se puede optimizar en el desarrollo integral tanto de los empleados como de las organizaciones.

**Teoría de las Relaciones Humanas (Elton Mayo, 1930):** Esta nació a partir de un experimento donde se buscaba relacionar la influencia de condiciones físicas de la empresa con la productividad de los empleados, sin embargo, el análisis del comportamiento de los grupos reflejó que para crear un ambiente propicio y de éxito dentro de la empresa, influye el trato que recibe el trabajador y las relaciones positivas que puedan establecer allí. Además, considera que el empleado más allá de estar motivado por el factor monetario prioriza su bienestar emocional y las relaciones interpersonales. La teoría tiene un enfoque en las personas, lo que significa, que estas son un recurso fundamental en organizaciones y que merecen ser valoradas, escuchadas y reconocidas. El autor hace énfasis que cuando se cultivan las buenas relaciones y un ambiente de

trabajo positivo, la calidad y la productividad laboral tienen un mejor resultado, puesto que los empleados están respaldados por la motivación y satisfacción laboral.

**Teoría de la Pirámide de las Necesidades de Maslow (Abraham Maslow, 1943):** El autor en mención propuso un modelo donde jerarquiza de abajo hacia arriba las necesidades del ser humano, para que el individuo logre su autorrealización debe primero satisfacer sus necesidades básicas, a medida que las necesidades inferiores se van satisfaciendo nace el deseo de crecer y desarrollarse, estamos en constante búsqueda de satisfacer nuestras necesidades, a medida que vamos cumpliendo lo que deseamos van naciendo otros interés. Es de aclarar que la jerarquía de necesidades expuesta no siempre se cumple en todos los individuos, pero sí describe las generalidades de nuestras motivaciones. En la siguiente imagen se observan los niveles de la pirámide de Maslow.

### Figura 1

#### *Pirámide de Maslow*



*Figura 1: Pirámide de Maslow*

Fuente: Pablo Sevilla Arias (2015). Pirámide de Maslow. [Economipedia.com](http://Economipedia.com)

Nota: El autor explica mediante la imagen cuáles son los niveles de necesidades

del ser humano y que componentes comprende cada nivel.

**Teoría de los Dos Factores (Frederick Herzberg, 1959):** La teoría concluye que hay dos tipos de factores que influyen en el comportamiento de los trabajadores y considera que la motivación y satisfacción laboral son los elementos claves para mejorar el rendimiento laboral.

Por un lado, tenemos los factores higiénicos o extrínsecos, estos están determinados por la empresa, lo que ésta ofrece a sus empleados, como políticas, condiciones de trabajo, seguridad, sueldos, beneficios, liderazgo, ambiente laboral, entre otras, la presencia adecuada de estos factores evita la insatisfacción. En cuanto a la motivación son los factores motivacionales o intrínsecos quienes se encargan de aumentar la satisfacción y el rendimiento, estos están determinados directamente con el cargo que se desempeña y las actividades del mismo, cómo se siente el empleado con lo que está logrando, tiene autonomía para cumplir con sus responsabilidades o tomar decisiones, es reconocido y valorado por lo que está haciendo, tiene oportunidades de crecer y desarrollarse profesionalmente, sus objetivos personales están alineados con su trabajo, pues bien, esto indica que el rendimiento laboral depende de la satisfacción que el trabajador experimenta en su trabajo, en definitiva los intereses organizacionales deben coincidir con el propósito del empleado.

**Teoría X y Y (Douglas McGregor):** Esta teoría está basada en la teoría de las necesidades de Maslow e intenta explicar que los individuos podemos ser más productivos cuando la empresa nos reconoce y nos permite autorrealizarnos, cuando se satisfacen las necesidades básicas, naturalmente el ser humanos genera otras necesidades, si la empresa lo comprende de esta manera y se esfuerza por proveer atención, reconocimiento, crecimiento y oportunidades de desarrollo a sus empleados, estos originan una responsabilidad genuina y comprometida con el logro de los objetivos organizacionales. Dicho lo anterior, hay dos visiones

opuestas según el autor que explica el comportamiento de los trabajadores, por un lado está la teoría Y, su enfoque presenta al individuo con un deseo natural por trabajar, que si se le da la oportunidad puede lograr ser el mejor, que son los empleadores los responsables de ofrecer esos incentivos que motivan a sus empleados, se refleja un liderazgo participativo, que considera que sus empleados son parte valiosa de su organización, que allí pueden participar en la toma de decisiones, que pueden ser autónomos y creativos, que pueden desarrollarse profesionalmente, y que líderes y empleados son un mismo equipo trabajando llenos de motivación. El opuesto a este enfoque es la teoría X, que plantea que el ser humano considera que el trabajo es una carga, que no les gustan las responsabilidades, que sus ambiciones son escasas, que prefieren la estabilidad, desarrollan una necesidad de ser controlados y supervisados, donde el esquema recompensa-sanciones son los únicos focos motivacionales, para que se logren los objetivos organizacionales bajo esta teoría el liderazgo debe ser autoritario, una relación muy ligada al cumplimiento de las tareas sin mayor conexión.

**Teoría de Recursos y Capacidades (Barney 1991):** La teoría plantea que la organización se compone de recursos, estos pueden ser tangibles (activos físicos - activos financieros) e intangibles (capital humano, reputación y habilidades) y capacidades internas (como rutinas-procesos organizativos), según este enfoque el éxito de la organización es el resultado estratégico de cómo se gestionan dichos recursos y capacidades, convirtiendo estas dos variables en una ventaja competitiva sostenible en los mercados.

Por último, en el estudio del clima organizacional es importante referirnos a las herramientas de diagnóstico de clima organizacional las cuales son una herramienta efectiva para realizar diagnósticos, identificar áreas de mejora, diseñar y aplicar estrategias que contribuyan a la construcción de una organización eficiente, fruto de un ambiente laboral gratificante.

García y Bedoya (1997), consideran que las estrategias más oportunas y efectivas para medir y evaluar el clima organizacional son la observación del comportamiento y desarrollo de los trabajadores, las entrevistas directas que se realizan a estos y las encuestas tipo cuestionarios aplicados también a los empleados. A continuación, se presentan algunos modelos que se han implementados en el contexto empresarial colombiano:

Likert (1960-1970), En su teoría denominada “los sistemas de la organización” diseñó un cuestionario de perfil organizacional, este permite evaluar qué sistema de gestión lo caracteriza y mostrar cuales son las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para poder medir la naturaleza del mismo, es importante resaltar que el autor clasificó los sistemas de gestión en cuatro grupos, los sistema I y II corresponden a un ambiente autoritario, por ende, rígido y desfavorable, y los sistemas III y IV corresponden a un ambiente participativo, este promueve un clima laboral favorable. Por otra parte, el autor en mención define el clima organizacional como multidimensional y se mide a partir de ocho dimensiones: Liderazgo, motivación, comunicación, influencia, toma de decisiones, planificación, control y objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Modelo de Medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA) (1977), esta herramienta de diagnóstico fue diseñada por un profesor de la universidad de los Andes (Colombia), Méndez (2006) refiere que el cuestionario está basado en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson y además tuvo en cuenta las dimensiones del clima organizacional propuestas por Litwin y Stringer, el cuestionario está constituido con 90 preguntas con respuestas de falso o verdadero.

Brunet (1987), manifiesta que el cuestionario escrito es una herramienta prodigiosa para medir los factores que inciden en el clima organizacional y la motivación de sus empleados, las

preguntas deben permitir que el empleado se sienta cómodo con el diseño de estas y pueda exponer su experiencia y cómo le gustaría que fuera. Para evaluar los resultados, es importante involucrar a todos los empleados, elaborar encuestas de calidad y confiabilidad, inclusive la forma de aplicarla debe ser cuidadosa.

Modelo de Fernando Toro (1992), la encuesta de clima organizacional (ECO), se compone de 49 preguntas donde se abordan diferentes factores clasificados en tres categorías de valores colectivos: Cooperación, responsabilidad y respeto. Ahora bien, para efectos de medición usó la escala de Likert de cinco puntos, desde estar totalmente de acuerdo con el no estar seguro del asunto.

Modelo de Hernán Álvarez Londoño (1995), denominado “hacia un clima organizacional plenamente gratificante”, este modelo evalúa 24 factores que inciden en el clima laboral de una organización, en una escala de 1 a 10, permitiendo identificar las causas y que los encuestados contribuyan en las soluciones.

Estas herramientas son fundamentales para detectar aquellas áreas que están afectando el comportamiento organizacional, a su vez, diseñar planes de mejora que permitan aumentar los índices de motivación y satisfacción, un clima laboral positivo consolida una cultura positiva, participativa y productiva, por el contrario un clima laboral negativo aumenta el ausentismo, la alta rotación de personal y problemas en la salud física y mental del empleado. Gestionar un ambiente laboral armónico proporciona interés y satisfacción entre los colaboradores.

## Marco Legal

### Fundamentación Constitucional

El esquema jurídico en Colombia que tutela los derechos relacionados con el trabajo, la salud y el ambiente laboral se encuentra en la Constitución Política de 1991:

**Artículo 25.** Reconoce el derecho de toda persona a un trabajo digno, justo y con condiciones adecuadas, promoviendo un ambiente laboral que respete la dignidad humana y fomentando la igualdad.

**Artículo 53.** Garantiza el derecho a la protección de la salud en el trabajo, estableciendo que el Estado debe formular políticas que aseguren ambientes laborales saludables y seguros.

**Importancia.** La Constitución establece los principios rectores del ordenamiento jurídico laboral y dota al Estado y a las empresas de la obligación de crear condiciones que promuevan bienestar y salud laboral.

### Normativa Legal Nacional

#### ***Ley 1010 de 2006 – Ley Contra el Acoso Laboral (Mobbing)***

**Objetivo.** Prevenir, sancionar y erradicar las conductas de acoso en el entorno de trabajo, promoviendo ambientes laborales libres de violencia, que afectan la salud mental y física de los empleados.

**Impacto Profundo.** Fomenta políticas institucionales orientadas a prevenir ambientes hostiles, contribuyendo a mejorar el clima laboral y la satisfacción en el trabajo.

#### ***Ley 1563 de 2012 - Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo***

**Marco Normativo.** Define las responsabilidades del empleador y los derechos del trabajador en temas de seguridad, salud física y mental, y gestión de riesgos psicosociales.

**Relevancia.** Promueve la implementación de programas de bienestar laboral que incluyen el control del estrés, la satisfacción laboral y el equilibrio trabajo-vida, aspectos fundamentales en el clima organizacional.

#### ***Decreto 1072 de 2015 - Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo***

**Descripción.** Consolida la regulación laboral en Colombia, abarcando aspectos relacionados con salud ocupacional, condiciones laborales y obligaciones empresariales.

**Aplicación.** Facilita el diseño y la implementación de políticas internas para mejorar el clima organizacional y el bienestar de los empleados, alineadas con la normativa vigente.

#### **Normas Internacionales**

##### ***ISO 45001:2018 - Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo***

**Propósito.** Establece un marco para gestionar de manera proactiva los riesgos laborales, creando entornos seguros que favorecen la salud física y mental, además de potenciar el compromiso del personal y mejorar el clima laboral.

**Relevancia.** Adoptar estos estándares ayuda a las organizaciones a fortalecer sus políticas internas en bienestar y seguridad, promoviendo una cultura organizacional saludable y motivadora.

##### ***Convención 155 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)***

**Contenido.** Reconoce el derecho a condiciones seguras y saludables en el trabajo, fomentando medidas preventivas y de protección, promoviendo la participación activa de los empleados.

**Impacto.** Contribuye a la construcción de ambientes laborales que facilitan el compromiso, la satisfacción y el respeto mutuo en las organizaciones.

### ***Recomendaciones de la OIT para la Integración en la Normativa Laboral***

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha desarrollado un amplio marco de convenciones, recomendaciones y directrices que establecen estándares internacionales para promover condiciones de trabajo dignas, seguras y saludables, así como la igualdad y protección de los derechos de los trabajadores. La integración de estas recomendaciones en las normativas nacionales aporta a fortalecer el marco legal y a promover buenas prácticas en las organizaciones.

Entre las principales recomendaciones de la OIT destacan:

**Convención 155 y Recomendación 164 sobre Seguridad y Salud en el Trabajo:** Estas normas establecen la obligación de los países y empleadores de proporcionar un entorno de trabajo seguro y saludable a todos los empleados, mediante la identificación, evaluación y control de riesgos laborales. Además, promueven la participación activa de los trabajadores en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, así como la formación y sensibilización en estos temas.

**Convención 111 y Recomendación 111 sobre la Eliminación de la Discriminación en el Empleo y la Ocupación:** Orientadas a promover la igualdad de oportunidades y trato en el trabajo, estas normas hablan de la importancia de eliminar toda forma de discriminación basada en género, edad, raza, discapacidad, religión, entre otros aspectos, fortaleciendo así un clima laboral inclusivo.

**Convenio 187 y Recomendación 197 sobre la Sostenibilidad de los Esquemas de Seguridad Social:** Estas recomendaciones refuerzan la necesidad de que los sistemas de protección social sean sostenibles y amplios, garantizando protección a todos los trabajadores, incluidos los informales y aquellos en empleos precarios.

Guías y buenas prácticas de la OIT: Además de las convenciones, la OIT publica guías prácticas y declaraciones, como la Declaración sobre la Justicia Social para una Globalización Equitativa (2008), que orientan a los gobiernos y a las organizaciones en la implementación de políticas laborales inclusivas, sostenibles y respetuosas con los derechos humanos.

Incorporar estas recomendaciones en el marco legal y en las políticas internas de las organizaciones no solo ayuda a cumplir con los estándares internacionales, sino que también mejora el clima organizacional, fomenta la responsabilidad social empresarial y garantiza la protección efectiva de los derechos de los trabajadores.

## **Metodología**

### **Enfoque de la Investigación**

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, al integrar elementos de tipo cuantitativo y cualitativo, lo que permite una comprensión más completa del clima organizacional en Sistemas y Computadores S.A.

Desde el enfoque cuantitativo, se recopilaron datos medibles a través de una encuesta estructurada del modelo Litwin y Stringer (1968), con el propósito de identificar tendencias, correlaciones y percepciones generales sobre aspectos claves como liderazgo, comunicación, motivación, condiciones laborales, entre otros.

Desde el enfoque cualitativo, se aplicó una entrevista semiestructurada al jefe del área de talento humano, con el fin de profundizar en las prácticas internas de gestión, percepciones directivas, factores de riesgo y oportunidades de mejora. Esta combinación metodológica permitió no sólo describir fenómenos observables, sino también interpretar e identificar posibles causas y dinámicas internas que afectan el clima laboral.

### **Tipo y Nivel de Investigación**

La investigación se clasifica como de tipo mixta, con un componente correlacional-explicativo. El enfoque cuantitativo es correlacional, ya que se analizan las relaciones existentes entre variables del clima organizacional y su impacto en la productividad y el bienestar. El enfoque cualitativo tiene un carácter explicativo y descriptivo, orientado a interpretar con mayor profundidad las percepciones y prácticas internas que inciden en dicho clima.

### **Población y Muestra**

El grupo de estudio estuvo compuesto por trabajadores de la compañía Sistemas y Computadores S.A., situada en Floridablanca, (1050 colaboradores) que pertenecían a diversas

áreas y niveles de jerarquía. Para la implementación del instrumento cuantitativo, se utilizó un grupo de 27 trabajadores, escogidos a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia, teniendo en cuenta la disponibilidad, accesibilidad y disposición de los empleados a participar. Además, se llevó a cabo una entrevista semiestructurada a un representante esencial de la entidad: el líder del departamento de Recursos Humanos.

### **Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos**

Desde el enfoque cuantitativo, se aplicó el cuestionario de Litwin y Stringer, el cual evalúa ocho dimensiones del clima organizacional a través de 25 ítems con escala tipo Likert (Apéndice A). Este instrumento permitió obtener información estructurada y medible sobre la percepción del entorno laboral.

Desde el enfoque cualitativo, se empleó la técnica de entrevista semiestructurada a profundidad aplicada al jefe de talento humano, cuyo objetivo fue comprender las acciones institucionales orientadas a la mejora del clima laboral, así como las fortalezas y desafíos actuales. La entrevista se encuentra transcrita en el Apéndice B.

### **Procedimiento de Aplicación**

El procedimiento de recopilación de datos comenzó con la explicación del propósito del estudio a los participantes y la adquisición de su consentimiento informado. Luego, se llevó a cabo el cuestionario de manera presencial y privada a los 27 empleados elegidos. La entrevista cualitativa se llevó a cabo en una sesión programada, que fue registrada y transcrita con el consentimiento del entrevistado. La información recolectada luego examinada y triangulada, lo que facilitó la elaboración de un diagnóstico preciso y la sugerencia de un plan de mejora adaptado a las dimensiones más críticas detectadas en la entidad.

## Resultados

Como se explicó en la metodología se reitera que para determinar los resultados cuantitativos de esta investigación, se aplicó una encuesta tipo cuestionario a 27 empleados, para lo cual se diseñó un formulario en la herramienta Google Forms bajo el modelo de **Litwin y Stringer (1968)**, el cual permite analizar las principales dimensiones del clima laboral, las cuales corresponden a liderazgo, motivación, comunicación, estructura organizacional, relaciones interpersonales y condiciones físicas de trabajo. Para las respuestas se utilizó una escala del 1 al 5, donde 1 significa “totalmente en desacuerdo”, 2 “en desacuerdo”, 3 “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 4 “de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. Obtenidas las respuestas se descargaron las gráficas que arroja la herramienta en línea, analizando lo siguiente:

### Figura 2

#### Resultados Dimensión 1: Liderazgo

Dimensión 1: Liderazgo

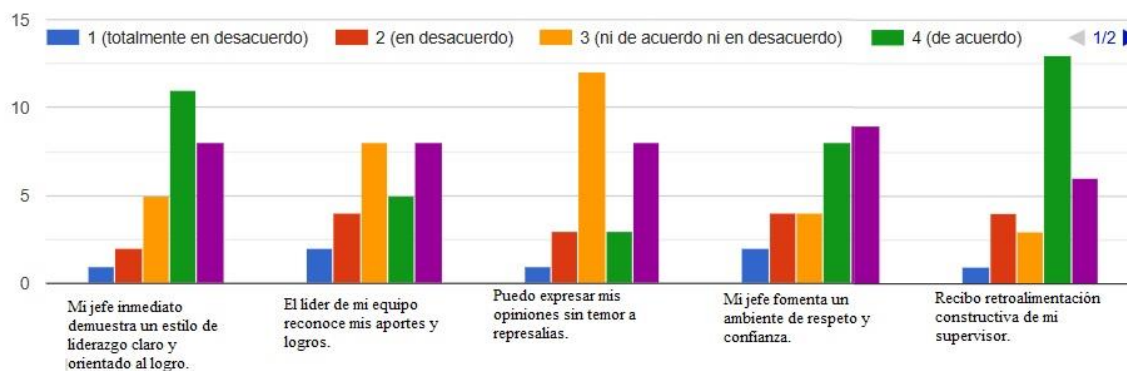


Figura 2: Resultados Dimensión 1: Liderazgo

Fuente: Google Drive Resultados

Nota: A la pregunta mi jefe inmediato demuestra un estilo de liderazgo claro y orientado al logro, 19 colaboradores están conformes con el estilo de liderazgo de su jefe, sin embargo, llama

la atención la neutralidad de 5 empleados y el desacuerdo de los 3 restantes, esta percepción podría darse porque los participantes pertenecen a diferentes áreas y sus jefes inmediatos no son los mismos.

A la pregunta el líder de mi equipo reconoce mis aportes y logros, 16 participantes coinciden en ese reconocimiento laboral, 5 son neutrales ante esta percepción y 6 no sienten que su trabajo sea valorado o reconocido, situación que puede ser una causa de desmotivación y bajo rendimiento laboral.

A la pregunta puedo expresar mis opiniones sin temor a represalias: 11 participantes sienten confianza para expresarse, de manera opuesta 12 los colaboradores se abstuvieron de opinar favorable o desfavorablemente y 4 sienten que hay dificultades para poder dar sus puntos de vistas, la neutralidad y el desacuerdo nos permite inferir que prefieren limitar sus opiniones ya sea por un ambiente de poca confianza, por temor a represalias o sienten que su participación no la validan.

A la pregunta mi jefe fomenta un ambiente de respeto y confianza: 17 colaboradores perciben un liderazgo que transmite respeto y confianza, 4 son neutrales y 6 están en desacuerdo, esta sensación puede derivarse por el estilo de liderazgo que ejerza cada jefe en su área.

A la pregunta recibo retroalimentación constructiva de mi supervisor: 19 participantes perciben que su supervisor es respetuoso y tiene la capacidad de hacerles saber que están haciendo bien y que pueden mejorar, 3 son neutrales y 4 están en desacuerdo, una opinión que refleja posiblemente una situación de no saber aceptar cuando se está equivocando.

### **Figura 3**

#### *Dimensión 2: Motivación*

## Dimensión 2: Motivación

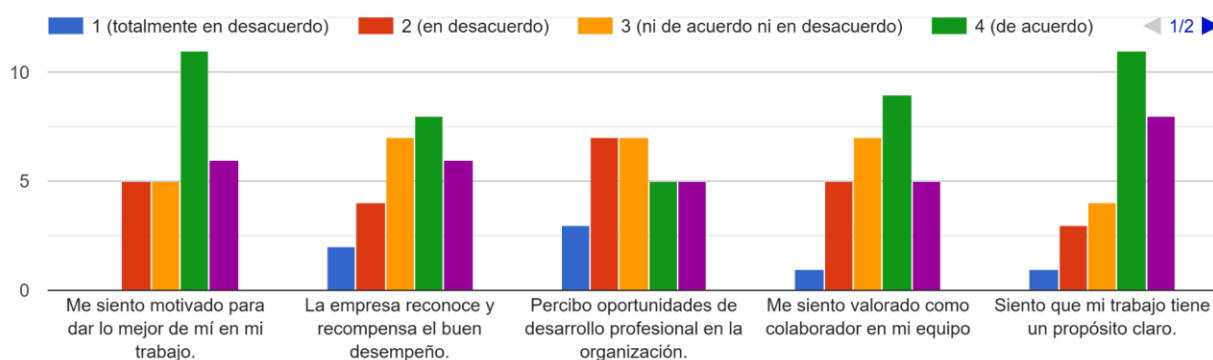


Figura 3: Dimensión 2: Motivación

Fuente: Google Drive Resultados

Nota: A la pregunta me siento motivado para dar lo mejor de mí en mi trabajo: 17 participantes sienten que son importantes para su empresa contribuyendo con su compromiso el logro de los objetivos organizacionales, sin embargo, 5 colaboradores son neutrales y otros 5 están en desacuerdo, estas últimas dos cifras desmejoran la conexión de los empleados con la misión de la empresa.

A la pregunta la empresa reconoce y recompensa el buen desempeño: 14 participantes perciben un buen reconocimiento por su desempeño, 7 son neutrales ante esta posición y 6 están en desacuerdo, en definitiva debe mejorarse el reconocimiento del empleado.

A la pregunta percibo oportunidades de desarrollo profesional en la organización: Solo 10 colaboradores piensan que su empresa les ofrece posibilidades de ascenso, 7 son neutrales y 10 están en desacuerdo, posiblemente la empresa limite las posibilidades de crecer dentro de la organización o de asumir nuevos retos que representan responsabilidades diferentes o muy exigentes.

A la pregunta me siento valorado como colaborador en mi equipo: 14 participantes sienten cohesión con su equipo de trabajo, 7 son neutrales y 6 se sienten poco apreciados por sus colegas.

A la pregunta siento que mi trabajo tiene un propósito claro, 19 participantes tienen un propósito significativo en su trabajo, 4 son neutrales y 4 no les falta descubrir cómo contribuye positivamente en su empresa.

#### Figura 4:

#### Dimensión 3: Comunicación

Dimensión 3: Comunicación

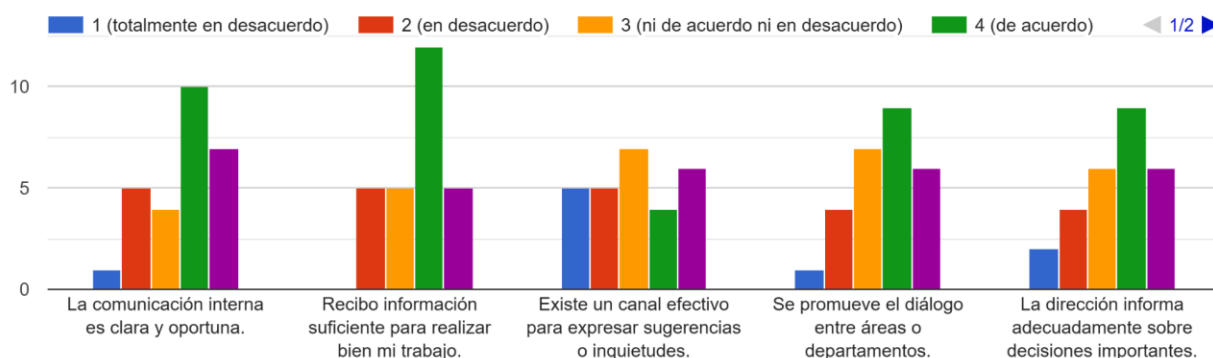


Figura 4: Dimensión 3: Comunicación

Fuente: Google Drive Resultados

Nota: A la pregunta la comunicación interna es clara y oportuna: 17 colaboradores coinciden que la comunicación es efectiva, 4 son neutrales y 6 opinan lo contrario, es decir, que hay dificultades en el proceso comunicativo.

A la pregunta recibido información suficiente para realizar bien mi trabajo: 17 participantes consideran que la empresa le ha brindado la información suficiente para desarrollar sus tareas

satisfactoriamente, 5 son neutrales y 5 están en desacuerdo, podría el plan de capacitación y actualización no estar cumpliendo con los resultados esperados.

A la pregunta existe un canal efectivo para expresar sugerencias o inquietudes: 13 participantes canalizan efectivamente sus sugerencias o inquietudes por los canales que la empresa ofrece, es preocupante que 7 son neutrales y 10 están tienen desconocimiento de esos canales de comunicación.

A la pregunta se promueve el diálogo entre áreas o departamentos: 15 participantes consideran tienen buena comunicación con áreas diferentes a las suyas, 7 son neutrales y 5 consideran que se limita la comunicación entre departamentos.

A la pregunta la dirección informa adecuadamente sobre decisiones importantes: 15 participantes consideran la información es oportuna, 6 son neutrales y 6 están en desacuerdo, se reitera en este ítem la fractura del proceso comunicativo.

## Figura 5:

### *Dimensión 4: Estructura organizacional*

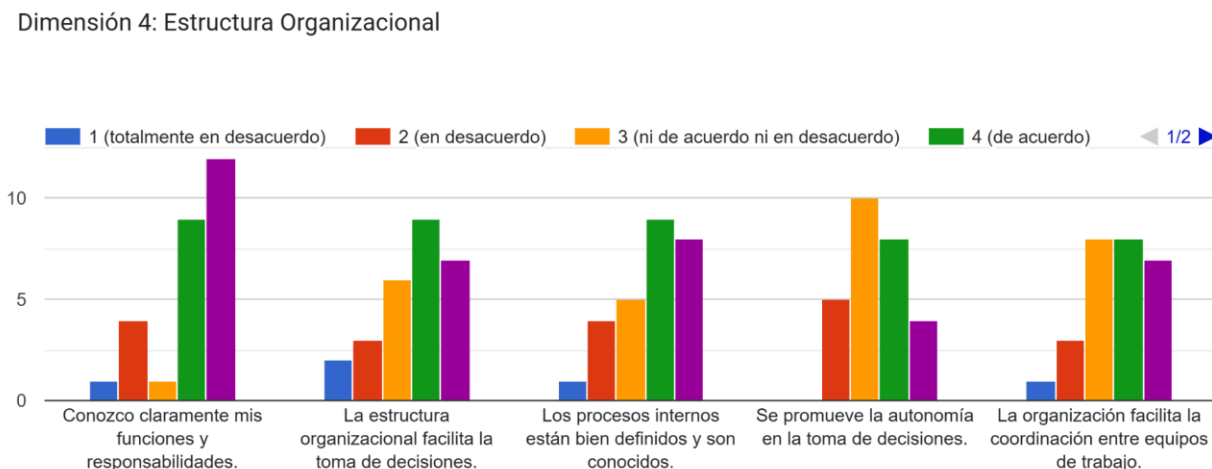


Figura 5: Dimensión 4: Estructura Organizacional

Fuente: Google Drive Resultados

Nota: A la pregunta conozco claramente las funciones y responsabilidades: 21 colaboradores tienen claro cuáles son sus tareas, 1 es neutral y 5 presentan desconocimiento del manual de funciones.

A la pregunta la estructura organizacional facilita la toma de decisiones: 16 participantes coinciden con el planteamiento, 6 son neutrales y 5 consideran no se fomenta la autonomía o no tiene las herramientas para fomentar la proactividad.

A la pregunta los procesos internos están bien definidos y son conocidos: 17 colaboradores están de acuerdo que la empresa cuenta con sus procesos estandarizados y son de conocimiento general, 5 son neutrales y 5 están en desacuerdo, se reitera nuevamente hay dificultades en el proceso comunicativo.

A la pregunta se promueve la autonomía en la toma de decisiones: 12 participantes se sienten empoderados para tomar decisiones, sin embargo, es preocupante que 10 son indiferentes al planteamiento y 5 están creen que a la supervisión es constante y nos les dan ese voto de confianza.

A la pregunta la organización facilita la coordinación entre equipos de trabajo: 15 participantes consideran que la empresa promueve la cooperación de los equipos de trabajo, 8 son neutrales y 4 están en desacuerdo.

## **Figura 6**

*Dimensión 5: Relaciones Interpersonales*

### Dimensión 5: Relaciones Interpersonales

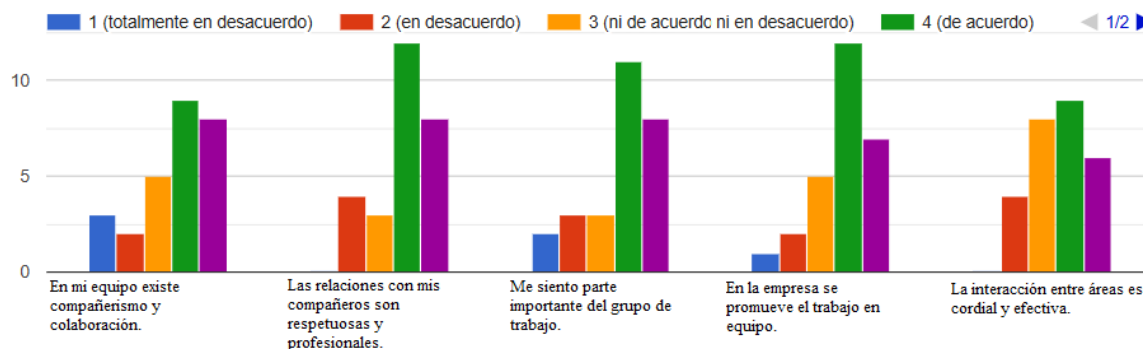


Figura 6: Dimensión 5: Relaciones Interpersonales

Fuente: Google Drive Resultados

Nota: A la pregunta en mi equipo existe compañerismo y colaboración: 17 participantes sienten que el vínculo con su equipo de trabajo es armónico, 5 son neutrales y 5 están no sienten ese nexo favorable con su equipo de trabajo.

A la pregunta las relaciones con mis compañeros son respetuosas y profesionales: 20 colaboradores mantienen un trato profesional y respetuoso con sus compañeros, 3 son neutrales y 4 perciben que las relaciones entre compañeros no son tan respetuosas.

A la pregunta me siento parte importante del grupo de trabajo: 19 participantes se sienten apreciados en su equipo de trabajo, 3 son neutrales y 5 perciben que son poco estimados en su grupo.

A la pregunta en la empresa se promueve el trabajo en equipo: 19 participantes consideran que la empresa es promotora del trabajo en equipo, 5 son neutrales y 3 están en desacuerdo.

A la pregunta la interacción entre áreas es cordial y efectiva: 15 colaboradores mantienen una intercomunicación óptima, 8 son neutrales y 4 tienen dificultades con el intercambio comunicativo con otras áreas.

### Figura 7

Dimensión 6: Condiciones físicas de trabajo

### Dimensión 6: Condiciones físicas de trabajo

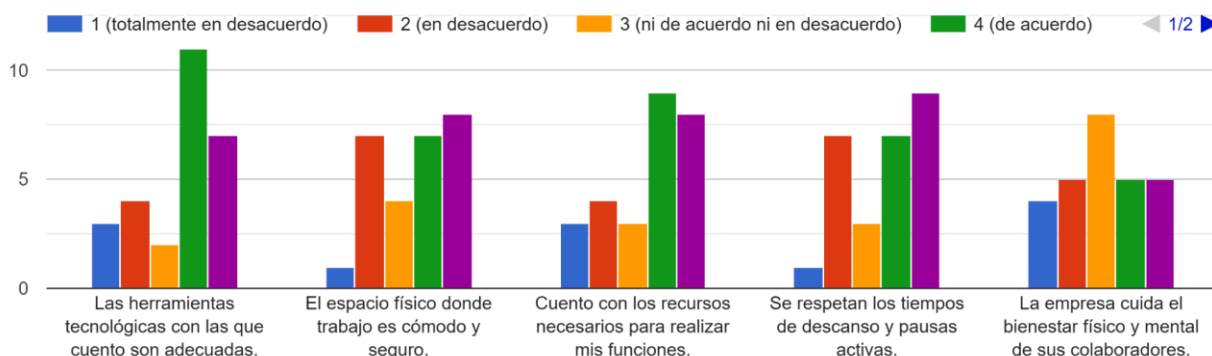


Figura 7: Dimensión 6: Condiciones físicas de trabajo

Fuente: Google Drive Resultados

Nota: A la pregunta las herramientas tecnológicas con las que cuento son adecuadas: 18 colaboradores sienten que la empresa les brinda las herramientas adecuadas para el desarrollo de sus tareas, 2 son neutrales y 7 consideran que estas herramientas son obsoletas, están fallando o simplemente no cuentan con lo suficiente.

A la pregunta el espacio físico donde trabajo es cómodo y seguro: 15 participantes sienten comodidad y seguridad en su puesto de trabajo, 4 son neutrales y 8 sienten que su área de trabajo no tiene las condiciones adecuadas para sentirse cómodo.

A la pregunta cuento con los recursos necesarios para realizar mis funciones: 17 participantes consideran que la empresa provee los recursos necesarios para realizar eficientemente su trabajo, 3 son neutrales y 7 piensan que las herramientas no son suficientes.

A la pregunta se respetan los tiempos de descanso y pausas activas: 16 colaboradores disfrutaban de sus descansos y pausas activas sin contratiempos, 3 son neutrales y 8 considera vulnerado este derecho.

A la pregunta la empresa cuida el bienestar físico y mental de sus colaboradores: solo 10 participantes de la muestra consideran que la empresa se preocupa por su bienestar físico y mental, 8 son neutrales y 9 muestran su desacuerdo con el planteamiento.

### **Análisis de la Investigación**

Los resultados obtenidos permiten identificar tanto aspectos positivos como áreas de oportunidad en el clima laboral de la organización. Aunque en varias dimensiones se observan signos favorables, como una buena relación interpersonal y cierto liderazgo claro, los datos también evidencian que la percepción del clima no es homogénea. Por ejemplo, en la dimensión de liderazgo, aunque la mayoría percibe un estilo directo y orientado al logro, una proporción significativa (cerca del 30%) de empleados se muestra neutral o en desacuerdo respecto a la confianza y el reconocimiento de sus aportes. Esto refleja posibles problemas de comunicación y de percepción de igualdad en el trato que, si no se abordan, pueden deteriorar la motivación y el compromiso.

Por otra parte, aspectos relacionados con la comunicación interna, como los canales para expresar sugerencias y la información sobre decisiones, presentan cifras preocupantes: entre un 30% y un 40% de los empleados consideran que estos procesos no funcionan óptimamente, dicha situación puede generar desinformación, sensación de exclusión o apatía, y limitar la participación activa del personal en los procesos organizacionales.

En cuanto a las condiciones físicas y los recursos, aunque la mayoría considera que cumplen con las expectativas, todavía hay un porcentaje importante que percibe que las herramientas y los espacios no son adecuados, lo cual puede traducirse en menor productividad y sensación de descontento.

### **Percepciones en Liderazgo, Motivación y Comunicación**

En estas dimensiones no todo es negativo, la mayoría de los encuestados valoran aspectos como la relación respetuosa con sus colegas, la existencia de un trabajo en equipo y una percepción de que su trabajo tiene un propósito; sin embargo, también hay señales de que la motivación y el reconocimiento no son universales. La percepción de oportunidades de desarrollo profesional, por ejemplo, es baja; solo la mitad de los empleados siente que puede ascender, mientras que la otra mitad muestra indiferencia o insatisfacción. Esto podría traducirse en una baja lealtad o en la búsqueda de oportunidades externas. En el reconocimiento y retroalimentación, aunque la mayoría recibe apreciaciones por parte de sus supervisores, hay un grupo que refiere que estas no son constantes o no existen en todas las áreas, lo que puede ser un factor de desmotivación y menor rendimiento. En síntesis, las percepciones que tienen los empleados sobre la confianza en sus líderes, sus oportunidades y su reconocimiento, aunque positivas en algunos casos, dejan en evidencia que aún hay mucho por mejorar para lograr un clima de confianza y compromiso genuinos.

### **Liderazgo, Motivación y comunicación: Desafíos Prioritarios**

Aunque la mayoría percibe que sus jefes muestran estilos de liderazgo dirigidos al logro, un porcentaje relevante no siente que recibe reconocimiento o que puede expresar sus opiniones sin temor. La percepción de poca confianza para comunicar ideas y la falta de un ambiente de respeto y reconocimiento son aspectos que limitan la motivación y el compromiso de los empleados.

Con relación a la motivación, si bien un número considerable de colaboradores afirma sentirse motivado, otros muestran esa sensación neutral o insatisfactoria, sobre todo en cuanto a oportunidades de desarrollo y reconocimiento. Esto puede tener consecuencias en la productividad y en la fidelidad laboral a largo plazo.

Por otro lado, la comunicación interna presenta brechas importantes: muchos empleados consideran que los canales no son claros o efectivos, y que la información sobre decisiones importantes no llega a todos en tiempo y forma. La falta de transparencia y participación puede generar desconfianza y sensación de exclusión.

### **Condiciones Organizacionales y Bienestar**

En relación con las condiciones laborales, la percepción general es que las herramientas y espacios son adecuados, pero no se puede perder de vista que un porcentaje relevante de empleados siente que estas no cumplen con las expectativas o que carecen de recursos suficientes. Esto puede afectar directamente la eficiencia y la satisfacción laboral.

Por otro lado, las relaciones interpersonales en general son buenas, pero existen casos aislados donde la percepción de respeto y colaboración no es óptima, lo que puede generar pequeños focos de conflicto o desunión en equipos específicos.

En definitiva, si bien la organización presenta un escenario general aceptable, aún persisten muchas dificultades relacionadas con la comunicación, la motivación, el reconocimiento y los recursos, que podrían limitar el potencial del capital humano y afectar la productividad a largo plazo.

Desde otro punto de vista tenemos el análisis de las prácticas internas de gestión del talento humano, análisis que surge entrevista realizada al jefe de talento humano de la empresa como se muestra en el anexo B, la cual nos permitió identificar fortalezas, debilidades y factores de riesgo que están afectando la calidad del ambiente laboral y los niveles de productividad:

#### ***Fortalezas***

En primer lugar, se evidencia una correcta asignación de tareas basada en las competencias y perfiles de los colaboradores, lo cual permite una distribución más eficiente de

los recursos humanos (Chiavenato, 2011). Esta práctica fortalece la productividad y reduce los niveles de error en la ejecución de procesos.

Asimismo, se reconoce el esfuerzo de la organización por implementar beneficios tangibles, como subsidios y estímulos económicos, que contribuyen a un clima laboral positivo, estos incentivos pueden actuar como factores de satisfacción, alineándose con las necesidades extrínsecas de los empleados (Robbins & Judge, 2017).

### ***Debilidades***

Pese a los avances mencionados, se evidencian debilidades estructurales en la planificación de tareas y en la comunicación interdepartamental. La aparición de requerimientos no planificados, que derivan en la postergación de actividades, representa una señal de desorganización interna (Mintzberg, 2009), este tipo de situaciones puede generar tensiones laborales y afectar la eficiencia operativa.

Por otra parte, la falta de mecanismos formales de retroalimentación y evaluación del desempeño impide reconocer el valor del trabajo individual. Esta ausencia puede provocar frustración, desmotivación y una percepción de estancamiento profesional (Chiavenato, 2011).

### ***Factores de Riesgo***

Finalmente, se identifican factores de riesgo asociados al agotamiento laboral, la desmotivación y la pérdida de sentido de pertenencia. Estos factores pueden intensificarse en entornos donde no se promueve el reconocimiento continuo ni se fomenta el crecimiento profesional (Robbins & Judge, 2017). Si no se abordan de manera oportuna, tales riesgos pueden tener un impacto negativo en la productividad y en la retención del talento.

## Conclusiones

El análisis del clima organizacional en Sistemas y Computadores S.A. permitió evidenciar que, aunque existe un fuerte sentido de pertenencia y compromiso por parte de los colaboradores, también se presentan debilidades en dimensiones esenciales como la comunicación, el liderazgo, el acompañamiento, el trabajo bajo presión y la autonomía. Estas condiciones afectan la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados, lo que demuestra la necesidad de atender estos aspectos de forma prioritaria. Este estudio también permitió diagnosticar de manera integral las dimensiones clave del clima organizacional que influyen en la satisfacción y el desempeño de los empleado, las cuales corresponden a liderazgo, motivación, comunicación, estructura organizacional, relaciones interpersonales y condiciones físicas de trabajo, una vez aplicado un instrumento válido y confiable facilitó la comprensión profunda del entorno laboral de la empresa y la posibilidad de entender cómo cada una de estas dimensiones son fundamentales para abordar los problemas de rendimiento y satisfacción laboral, contribuyendo a crear un entrono seguro y saludable donde el principal resultado se orienta al desarrollo integral de toda la organización,

El diagnóstico permitió identificar tanto aspectos positivos como áreas de mejora en la gestión del talento humano, en este orden de ideas, se pudo determinar que el área de Talento Humano ha desarrollado algunas acciones para mejorar el ambiente laboral, sin embargo, estas no se aplican de manera sistemática ni han sido evaluadas con claridad, existe una brecha entre las intenciones institucionales y la experiencia diaria de los trabajadores, lo que evidencia que la gestión debe fortalecerse para responder de forma más efectiva a las necesidades reales del equipo. Asimismo, el análisis crítico de las prácticas internas reveló fortalezas, como la existencia de ciertos espacios de colaboración y reconocimiento, así como debilidades

relacionadas con la comunicación interna, la falta de mecanismos formales de reconocimiento y oportunidades de desarrollo, además de factores de riesgo que pueden afectar la motivación y el bienestar emocional de los colaboradores.

Por otro lado es importante destacar que no es una situación ajena que el entorno laboral de una organización tecnológica demanda una atención constante a la presión, al estrés y al acompañamiento de los colaboradores, este escenario hace parte de la realidad de la empresa caso de estudio, por lo tanto, ignorar estos factores sería desconocer una realidad que afecta directamente a la salud emocional y la productividad de los colaboradores, lo que impacta en su motivación, satisfacción y por ende en su rendimiento laboral.

El análisis de la entrevista permitió identificar tanto prácticas positivas como áreas de mejora en la gestión del talento humano de la organización. Entre las principales fortalezas se encuentran la asignación adecuada de tareas y la entrega de beneficios laborales, aspectos que contribuyen al fortalecimiento del clima organizacional. No obstante, las debilidades observadas en la planificación de tareas, la falta de retroalimentación estructurada y la escasa proyección profesional para los empleados representan desafíos significativos. Estos elementos, si no se corrigen, podrían convertirse en factores críticos que afecten el desempeño organizacional y el bienestar de los colaboradores.

Desde un enfoque integral, se concluye que la organización requiere una gestión del talento más proactiva, estratégica y centrada en el desarrollo humano, con el fin de garantizar un entorno laboral saludable, productivo y sostenible (Chiavenato, 2011; Robbins & Judge, 2017), teniendo en cuenta que promover el bienestar laboral no es un complemento, sino una necesidad estratégica. Una gestión humana más empática, coherente y proactiva permitirá no solo mejorar el ambiente organizacional, sino también consolidar una cultura empresarial sólida y sostenible.

Para finalizar se hace énfasis que uno de los problemas a resolver se vincula con la desconexión entre el propósito institucional de proteger el bienestar de los empleados y la vivencia auténtica que estos experimentan en su cotidianidad laboral. Por tanto, optimizar el ambiente organizacional en Sistemas y Computadores S.A. no es un trabajo secundario, sino un reto crucial para mantener su rendimiento, mantener la lealtad de su equipo y fortalecerse como una entidad humana, innovadora y sustentable, para ello, en la siguiente sección se han propuestos las recomendaciones pertinentes las cuales contribuyen a la creación de un ambiente más armonioso, capaz de impactar en la satisfacción de sus colaboradores.

## **Recomendaciones**

Con base en los hallazgos del diagnóstico, se diseñó y propuso un plan de mejora estratégica orientado a transformar positivamente el clima organizacional. Este plan contempla acciones sostenibles que engloban las dimensiones del liderazgo, motivación, comunicación, estructura organizacional, relaciones interpersonales y condiciones físicas de la empresa, categorizadas como primordiales para lograr optimizar los procesos internos, fortalecer el bienestar emocional y profesional de los empleados, y promover una cultura organizacional más participativa, motivadora y alineada con los objetivos de la organización.

### ***Estructura Organizacional y Condiciones Físicas***

Fortalecer la planificación interna de tareas, estableciendo cronogramas claros, mecanismos de contingencia y espacios de validación interdepartamental. Esto permitirá reducir la improvisación operativa (Mintzberg, 2009). Se hace énfasis en la importancia de que la empresa cuente con un manual de funciones para los diferentes cargos, este facilita la precisión de los roles y responsabilidades, cuando cada empleado sabe que hacer proporciona mayor satisfacción, sentido y compromiso individual, asimismo se hace hincapié que para poder desempeñar las tareas de manera efectiva no solo basta el manual de funciones, es importante que la empresa proporcione las condiciones adecuadas y optimas en cada puesto y área de trabajo, por lo tanto, el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) debe un componente obligatorio y alineado con la Ley 1562 de 2012 y el Decreto 1072 de 2015, con el fin de promover la salud integral de sus colaboradores positiva y efectivamente.

Implementar un sistema de evaluación del desempeño que integre retroalimentación periódica, reconocimiento individual y oportunidades de mejora, en línea con buenas prácticas de recursos humanos (Chiavenato, 2011). Las evaluaciones de desempeño exhortan a los

colaboradores a dar lo mejor de sí para mejorar su rendimiento laboral y organizacional, la retroalimentación constructiva de esta herramienta motiva y aumenta el compromiso de los trabajadores.

### ***Motivación***

Diseñar planes de carrera personalizados que respondan a las aspiraciones profesionales de los colaboradores, favoreciendo la retención y el desarrollo del talento, de igual manera establecer perfiles ocupacionales acordes a las necesidades de la organización con el fin de optimizar las habilidades y talentos de los colaboradores, reconociendo el esfuerzo de sus logros personales y laborales.

Incorporar actividades de formación continua y bienestar emocional, a través de metodologías dinámicas, lúdicas y participativas, que rompan con la rutina y refuercen la identidad corporativa (Robbins & Judge, 2017).

Monitorear regularmente el clima laboral mediante instrumentos técnicos como encuestas de satisfacción, entrevistas de seguimiento o grupos focales, permitiendo detectar riesgos psicosociales o de desmotivación.

### ***Comunicación y Relaciones Interpersonales***

Diseñar y aplicar un plan estratégico de comunicación (PAC), como herramienta eficiente y efectiva para subsanar las fracturas del proceso comunicativo dentro de la organización, esta ruta garantiza que tanto el intercambio de información sea adecuado e interiorizado así como establecer qué canales de comunicación son seguros y prácticos. No obstante es importante resaltar que cuando la comunicación es clara y asertiva el ambiente laboral presenta menos conflictos internos, lo que a su vez promueve relaciones interpersonales respetuosas, mejora la cooperación y cohesión entre equipos de trabajo, áreas o departamentos, contribuyendo a

productividad y eficiencia de sus operaciones. Los resultados de un proceso comunicativo positivo se convierten en factores que impactan directamente en la percepción individual y colectiva del ambiente laboral por parte de sus colaboradores dentro de la empresa.

### ***Liderazgo***

Potenciación del liderazgo transformador, la percepción del liderazgo y robustecer la relación entre líderes y empleados, se sugiere:

- Elaborar un programa de capacitación en liderazgo transformacional para mandos intermedios y superiores, centrado en competencias de motivación, administración emocional, retroalimentación constructiva y solución de conflictos.
- Crear momentos frecuentes de Feedback entre líderes y empleados (mínimo trimestral), en los que se reconozcan éxitos y se detecten posibilidades de mejora.
- Establecer una evaluación anual de 360° para líderes, que contemple la perspectiva de sus equipos como recurso para su crecimiento profesional.
- La meta es desarrollar un estilo de liderazgo cercano, empático y colaborativo, que aumente la confianza y la dedicación de la organización.

El compromiso colectivo de líderes y colaboradores serán clave fundamental para la ejecución del plan de mejoramiento, un clima laboral positivo es la base para fortalecer el bienestar y desarrollo integral de toda la organización, favoreciendo la mejorar de la satisfacción laboral y aumento de la productividad, de esta forma se crea una sinergia efectiva que respalda la solidez de un clima organizacional gratificante y entorno laboral saludable y motivador.

## Referencias

- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7<sup>a</sup> ed.). American Psychological Association.
- Armenteros, A. L. I., & Esperón, J. M. T. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista cubana de enfermería*, 34(1), 197-209. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2015000300002&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2015000300002&script=sci_arttext&tlng=en)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Leadership: Challenges and Opportunities*. Sage Publications. Enlace de referencia en Google Scholar: [https://scholar.google.com/scholar\\_lookup?title=Improving%20Organizational%20Leadership&author=Bass](https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Improving%20Organizational%20Leadership&author=Bass)
- Caraveo, M. D. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83-88. [https://www.academia.edu/download/54225553/Dimensiones\\_del\\_clima\\_organizacional.pdf](https://www.academia.edu/download/54225553/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf)
- Chaves Hernández, N. (2014). La felicidad y el happy manager: una estrategia para impulsar el bienestar y desarrollo de una organización .
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano* (3.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- 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>
- Chiavenato, I. (2025). *Gestión del talento humano*. *Uasb.edu.bo*. <https://doi.org/Chiavenato-%20talento%20humano%203da%20ed>

Constitución Política de Colombia de 1991 Disponible en:

[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html)

Convención 155 de la OIT Disponible en:

[https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312224](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312224)

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

Decreto 1072 de 2015 — Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo

Disponible en:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=67469>

García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación

Conceptual. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Education.

ISO 45001:2018 Disponible en: <https://www.iso.org/standard/63787.html>

Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista médica del*

*instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 307-314.

<https://www.redalyc.org/pdf/4577/457745495014.pdf>

Ley 1010 de 2006 — Ley contra el acoso laboral

Disponible en: <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=20046317>

Ley 1562 de 2012 — Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo

Disponible en: <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1737404>

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior* (12th ed.). McGraw-Hill Education. Disponible en Google Books: <https://books.google.com/books?id=qehuwAEACAAJ>

Mallorquí Ayach, E. (2020). El bienestar como estrategia de employee experience y employer branding. *Especial Directivos*, 1769, 38–42.  
[https://campus114.unad.edu.co/ses19/pluginfile.php/4166/mod\\_page/content/13/El%20bienestar%20como%20estrategia](https://campus114.unad.edu.co/ses19/pluginfile.php/4166/mod_page/content/13/El%20bienestar%20como%20estrategia).

Mintzberg, H. (2009). *Estructura y dinámica de las organizaciones*. Ariel.

Organización Internacional del Trabajo. (1958). *Convención 111 sobre la discriminación (empleo y ocupación)*. Recuperado de [https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312225](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312225)

Organización Internacional del Trabajo. (2001). *Convención 155 y Recomendación 164 sobre seguridad y salud en el trabajo*. Recuperado de [https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312226](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312226)

Organización Internacional del Trabajo. (2008). *Declaración ILO sobre la justicia social para una globalización equitativa*. Recuperado de <https://www.ilo.org/declaration/lang-es/index.htm>

Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Convención 187 y Recomendación 197 sobre esquemas de seguridad social sostenibles*. Recuperado

de [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:330519](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:330519)

Peralta, R. (2002). El clima organizacional. *Recuperado el, 12.*

[https://www.academia.edu/download/52082475/El\\_Clima\\_Organizacional.pdf](https://www.academia.edu/download/52082475/El_Clima_Organizacional.pdf)

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.

Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). Measurement of organizational communication: A review of research. *Academy of Management Journal*, 17(4), 634–653.

<https://doi.org/10.5465/254958>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

[https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)

Sandoval, C. (1996). *La investigación cualitativa*. Icfes.

Schmidt, F. L., & Lehman, M. (2014). *Measurement and Evaluation in Human Resource*

*Development*. Routledge. Enlace a la editorial: <https://www.routledge.com/Measurement-and-Evaluation-in-Human-Resource-Development/Schmidt-Lehman/p/book/9781466563441>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

## Apéndice

### Apéndice A

#### *Cuestionario de Clima Organizacional*

#### **Ficha del Cuestionario de Clima Organizacional**

##### **Dimensión 1: Liderazgo**

Mi jefe inmediato demuestra un estilo de liderazgo claro y orientado al logro

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

El líder de mi equipo reconoce mis aportes y logros.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Puedo expresar mis opiniones sin temor a represalias.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Mi jefe fomenta un ambiente de respeto y confianza.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Recibo retroalimentación constructiva de mi supervisor.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

### **Dimensión 2: Motivación**

Me siento motivado para dar lo mejor de mí en mi trabajo.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

La empresa reconoce y recompensa el buen desempeño.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Percibo oportunidades de desarrollo profesional en la organización.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Me siento valorado como colaborador en mi equipo.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Siento que mi trabajo tiene un propósito claro.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

### **Dimensión 3: Comunicación**

La comunicación interna es clara y oportuna.

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Recibo información suficiente para realizar bien mi trabajo.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Existe un canal efectivo para expresar sugerencias o inquietudes.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Se promueve el diálogo entre áreas o departamentos.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

La dirección informa adecuadamente sobre decisiones importantes.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

#### **Dimensión 4: Estructura Organizacional**

Conozco claramente mis funciones y responsabilidades.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

La estructura organizacional facilita la toma de decisiones.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Los procesos internos están bien definidos y son conocidos.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo

5. Totalmente de acuerdo

Se promueve la autonomía en la toma de decisiones.

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4. De acuerdo

5. Totalmente de acuerdo

La organización facilita la coordinación entre equipos de trabajo.

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4. De acuerdo

5. Totalmente de acuerdo

#### **Dimensión 5: Relaciones Interpersonales**

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4. De acuerdo

5. Totalmente de acuerdo

En mi equipo existe compañerismo y colaboración.

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Las relaciones con mis compañeros son respetuosas y profesionales.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Me siento parte importante del grupo de trabajo.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

En la empresa se promueve el trabajo en equipo.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

La interacción entre áreas es cordial y efectiva.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

**Dimensión 6: Condiciones Físicas de Trabajo**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Las herramientas tecnológicas con las que cuento son adecuadas.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

El espacio físico donde trabajo es cómodo y seguro.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Cuento con los recursos necesarios para realizar mis funciones.

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Se respetan los tiempos de descanso y pausas activas.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

La empresa cuida el bienestar físico y mental de sus colaboradores.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Nota: La presente ficha representa el esquema de preguntas del cuestionario aplicó a 27 colaboradores de la empresa y el cual diligenciaron mediante el enlace:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeegT5gITJa20NeOI4HPVA4->

[PxIwMjv1oc8M33zoQDfsAhDuw/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeegT5gITJa20NeOI4HPVA4-PxIwMjv1oc8M33zoQDfsAhDuw/viewform), para la tabulación y análisis de las respuestas

puede acceder al siguiente enlace: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1SS9->

[IWR\\_pOq30n8nJdRb4FHohALNzczP89x-bCC\\_5\\_4/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1SS9-IWR_pOq30n8nJdRb4FHohALNzczP89x-bCC_5_4/edit?usp=sharing)

## Apéndice B

### *Ficha de entrevista*

#### **Ficha de la Entrevista**

##### **Saludo Inicial**

##### **Información General**

Tema: Prácticas internas de gestión del talento humano

Empresa Entrevistada: Sistemas y Computadores S.A

Ciudad: Floridablanca

Fecha de la Entrevista: 4 de Julio de 2025

Entrevistador: Andrea Hernández Mogollón

Cargo del entrevistado: Jefe de Talento humano

##### **Contexto**

1. ¿En qué aspectos considera usted que la empresa ha logrado fortalecer la forma en que gestiona a su personal, y qué cree que todavía nos hace falta para mejorar el ambiente laboral y los resultados del equipo?

RTA: La empresa ha fortalecido su gestión del talento humano mediante una asignación de tareas más alineada con los perfiles y competencias del personal, lo cual contribuye a una mayor eficiencia operativa. Esta práctica representa una fortaleza, ya que permite un uso más estratégico del capital humano. No obstante, se evidencia una debilidad en la falta de estrategias estructuradas para promover el bienestar emocional y el sentido de pertenencia. Para mejorar el ambiente laboral y los resultados del equipo, sería clave implementar actividades lúdicas y de aprendizaje colaborativo, que favorezcan la cohesión del grupo y la motivación intrínseca.

2. ¿Ha notado si hay prácticas internas, como la manera de asignar tareas, liderar equipos o resolver conflictos que estén afectando la productividad o generando tensiones entre los trabajadores?

RTA: Sí, se ha identificado una práctica que representa un riesgo para la productividad: la asignación de requerimientos no planificados, lo que obliga a reprogramar tareas ya establecidas. Esta falta de planificación afecta los cronogramas, reduce la eficiencia operativa y puede generar tensiones entre equipos. Esta situación señala una debilidad en los mecanismos de coordinación y priorización de tareas, que debe ser abordada mediante mejores herramientas de gestión del tiempo y una comunicación interdepartamental más eficaz.

3. ¿Cree que las personas aquí sienten que su trabajo es valorado y que tienen oportunidades reales de crecer o desarrollarse? ¿O hay cosas que podrían estar generando frustración o desmotivación?

RTA: Aunque hay señales de intención por parte de la empresa de valorar el trabajo del personal, como incentivos generales, persiste una debilidad estructural en cuanto a la retroalimentación individual y al reconocimiento específico de logros. La falta de un sistema formal de evaluación y visibilidad del desempeño puede generar frustración, ya que los colaboradores podrían no percibir oportunidades reales de crecimiento. Este es un factor de riesgo para la motivación y la retención del talento

4. Desde su rol, ¿cómo percibe el clima laboral en general? ¿Qué señales ha visto que le hagan pensar que vamos bien o que deberíamos hacer ajustes?

RTA: El clima laboral general es positivo, con esfuerzos notables de la organización por ofrecer beneficios tangibles como subsidios e incentivos. Esta es una fortaleza importante en términos de percepción de bienestar. Sin embargo, para sostener este clima, es necesario

implementar herramientas que permitan monitorear de forma periódica las percepciones del personal y anticiparse a posibles focos de malestar. La ausencia de estos mecanismos puede ser una debilidad a largo plazo si no se toman medidas preventivas.

5. ¿Qué retos cree que tiene hoy la empresa para lograr que el talento humano se mantenga comprometido y dé lo mejor de sí, sin caer en el agotamiento o la rutina?

RTA: Uno de los principales retos es garantizar un equilibrio entre productividad y bienestar. Se requiere fortalecer iniciativas que atiendan el bienestar desde una perspectiva integral: condiciones económicas justas, oportunidades formativas, reconocimiento oportuno y calidad del ambiente laboral. Si estos aspectos no se abordan de manera conjunta, existe el riesgo de que el talento humano pierda compromiso, caiga en la rutina o experimente agotamiento emocional y físico.