

Análisis del clima organizacional y su relación con la productividad laboral: caso de estudio en EMPACOR S.A.

Angie Natalia Murillo Ledezma

Daniela Londoño Monsalve

Marilin Sánchez Restrepo

Valentina Arroyave Ochoa

Yuliana Torres Taborda

Asesor

Claudia Milena Pérez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2026

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo analizar el clima organizacional y su relación con la productividad laboral en la empresa EMPACOR S.A., perteneciente al sector manufacturero colombiano. El estudio parte del reconocimiento de que el talento humano constituye un factor estratégico para la competitividad organizacional y que las percepciones de los colaboradores frente a su entorno laboral inciden directamente en su desempeño, motivación y compromiso. La investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, con un diseño de tipo no experimental, transversal y de tipo descriptivo-correlacional, que permite caracterizar las dimensiones del clima organizacional y establecer su relación con la productividad laboral. Para la recolección de información se utilizó un instrumento tipo encuesta estructurada aplicado a una muestra intencional de 50 colaboradores de las áreas operativas y administrativas. Los resultados permitieron identificar factores clave asociados al liderazgo, la comunicación, la motivación, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo, los cuales influyen de manera significativa en el desempeño laboral. Finalmente, el estudio aportó insumos relevantes para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano, orientadas al fortalecimiento del clima organizacional y la mejora continua de la productividad en EMPACOR S.A.

Palabras clave: Organización, productividad, liderazgo, motivación, desempeño.

Abstract

This research aims to analyze organizational climate and its relationship with labor productivity in EMPACOR S.A., a company belonging to the Colombian manufacturing sector. The study is based on the recognition that human talent constitutes a strategic factor for organizational competitiveness and that employees' perceptions of their work environment directly influence their performance, motivation, and commitment. The research follows a mixed approach, with a non-experimental, cross-sectional, and descriptive-correlational design, which allows the characterization of the dimensions of organizational climate and the identification of their relationship with labor productivity. Data collection was conducted using a structured survey instrument applied to an intentional sample of fifty employees from operational and administrative areas. The results are expected to identify key factors associated with leadership, communication, motivation, interpersonal relationships, and working conditions, which significantly influence job performance. Finally, this study provides relevant inputs for strategic decision-making in human talent management, aimed at strengthening the organizational climate and promoting continuous improvement in productivity at EMPACOR S.A.

Keywords: Organization, productivity, leadership, motivation, performance.

Tabla de Contenido

Introducción	8
Planteamiento del Problema	9
Problema Central del Proyecto	11
Justificación	12
Objetivos.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos	14
Antecedentes	15
Marco Teórico.....	18
Marco Legal	21
Metodología	25
Enfoque de la Investigación	25
Tipo y Diseño de Investigación	25
Población y Muestra.....	26
Variable de Estudio.....	27
Instrumento Diagnóstico para Evaluar el Clima Organizacional	28
Dimensiones para Evaluar.....	28
Cuestionario de Clima Organizacional – EMPACOR S.A.....	28
Procedimiento de Aplicación	32
Fundamentación de la Herramienta	32
Criterios de Interpretación.....	32
Uso de los Resultados	33
Procedimiento	33

Técnicas de Análisis de la Información.....	34
Consideraciones Éticas	35
Análisis de los Resultados de la Herramienta Diagnóstica Aplicada	36
Dimensión 1. Estructura.....	36
Dimensión 2. Responsabilidad.....	41
Dimensión 3. Recompensa.....	47
Dimensión 4. Desafío.....	51
Dimensión 5. Calidez.....	57
Dimensión 6. Cooperación.....	62
Dimensión 7. Normas y Estándares de Desempeño	67
Dimensión 8. Conflicto	70
Dimensión 9. Identidad	75
Plan de Mejora para EMPACOR S.A.....	79
Fortalecimiento de la Autonomía y la Responsabilidad Individual	79
Optimización del Sistema de Reconocimiento e Incentivos	80
Fortalecimiento del Liderazgo Cooperativo.....	81
Estrategias para la Gestión Positiva del Conflicto	81
Consolidación de la Identidad Organizacional	82
Mejora Continua de Procesos y Comunicación Interáreas	82
Conclusiones	84
Recomendaciones	85
Referencias Bibliográficas	87

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Percepción sobre la Claridad de la Estructura Organizacional</i>	36
Figura 2 <i>Coherencia de las Normas y Políticas Internas con los Objetivos</i>	37
Figura 3 <i>Organización del Flujo de Trabajo y su Contribución a la Eficiencia</i>	38
Figura 4 <i>Articulación entre la Estructura Organizacional</i>	39
Figura 5 <i>Funcionamiento de los Canales Formales de Comunicación</i>	40
Figura 6 <i>Nivel de Autonomía en el Desarrollo de las Funciones Asignadas</i>	41
Figura 7 <i>Delegación de Responsabilidades y Equilibrio en la Carga Laboral</i>	42
Figura 8 <i>Participación en los Procesos de Toma de Decisiones</i>	43
Figura 9 <i>Compromiso frente a las Responsabilidades y Metas Organizacionales</i>	44
Figura 10 <i>Claridad de las Responsabilidades y Funciones dentro de la Empresa</i>	46
Figura 11 <i>Percepción sobre el Reconocimiento del Esfuerzo Laboral</i>	47
Figura 12 <i>Percepción sobre el Reconocimiento de los Logros Alcanzados</i>	48
Figura 13 <i>Percepción sobre Retroalimentación Positiva frente a su Desempeño</i>	48
Figura 14 <i>Percepción sobre la Relación entre Recompensas y Cumplimiento de Objetivos</i>	49
Figura 15 <i>Influencia del Reconocimiento en la Motivación Laboral</i>	50
Figura 16 <i>Percepción de los Colaboradores sobre el Nivel de Desafío del Trabajo</i>	51
Figura 17 <i>Percepción sobre la Exigencia de las Metas Asignadas</i>	52
Figura 18 <i>Percepción de los Colaboradores sobre la Promoción de Ideas Innovadoras</i>	53
Figura 19 <i>Impacto de las Metas Asignadas en la Eficiencia</i>	54
Figura 20 <i>Equilibrio entre Exigencia y Alcanzabilidad de las Metas Laborales</i>	56
Figura 21 <i>Existencia de un Ambiente Laboral basado en el Respeto y la Cordialidad</i>	57
Figura 22 <i>Solidaridad y Colaboración entre los Compañeros de Trabajo</i>	58

Figura 23 <i>Confianza y Comunicación dentro del Equipo Laboral</i>	59
Figura 24 <i>Libertad para Expresar Opiniones en el Entorno de Trabajo</i>	60
Figura 25 <i>Presencia de un Clima de Armonía en el Lugar de Trabajo</i>	61
Figura 26 <i>Orientación y Apoyo del Jefe en el Desarrollo de las Actividades Laborales</i>	62
Figura 27 <i>Interés del Liderazgo en el Rendimiento y la Productividad del Equipo</i>	63
Figura 28 <i>Promoción de la Participación del Personal por parte de los Líderes</i>	64
Figura 29 <i>Percepción de Atención del Jefe al Bienestar Laboral del Colaborador</i>	65
Figura 30 <i>Apertura y Respeto en la Comunicación con los Directivos</i>	66
Figura 31 <i>Claridad de las Metas Productivas y los Resultados Esperados del Cargo</i>	67
Figura 32 <i>Objetividad y Transparencia en las Evaluaciones de Desempeño</i>	68
Figura 33 <i>Exigencia de Calidad, Eficiencia y Cumplimiento de Tiempos</i>	68
Figura 34 <i>Promoción del Cumplimiento de los Estándares Laborales</i>	69
Figura 35 <i>Alineación de los Criterios de Evaluación con los Objetivos Productivos</i>	70
Figura 36 <i>Libertad para Expresar Desacuerdos sin Temor a Represalias</i>	70
Figura 37 <i>Resolución de Conflictos basado en el Diálogo y el Respeto</i>	71
Figura 38 <i>Escucha de Opiniones Diversas en el Entorno Laboral</i>	72
Figura 39 <i>Apertura al Debate de Ideas entre Áreas o Equipos de Trabajo</i>	73
Figura 40 <i>Percepción de la Justicia Organizacional en el Manejo de Desacuerdos</i>	74
Figura 41 <i>Nivel de Orgullo que Sienten los Colaboradores de Pertenecer a EMPACOR</i>	75
Figura 42 <i>Disposición a Recomendar la Empresa como Lugar de Trabajo</i>	75
Figura 43 <i>Identificación con la Misión, Visión y Valores Organizacionales</i>	76
Figura 44 <i>Contribución del Trabajo Individual a la Productividad de la Empresa</i>	77
Figura 45 <i>Influencia del Compromiso Organizacional en la Mejora de los Resultados</i>	77

Introducción

La gestión del talento humano se reconoce actualmente como una función estratégica que influye directamente en la competitividad, el clima organizacional y la productividad laboral de las empresas. Diversos autores coinciden en que las personas representan el activo más valioso dentro de una organización, pues su desempeño, capacidades y nivel de motivación determinan la eficiencia y sostenibilidad de los procesos internos (Chiavenato, 2020). Por lo que, con base en lo que menciona este autor, se puede afirmar que existe una relación directa entre estas dos variables: clima organizacional y productividad laboral, entendiendo la primera como un factor que influye mucho dentro de la realización de los procesos ya sean operativos o administrativos que realice una empresa.

En el caso de EMPACOR S.A, se evidencia la necesidad de contar con información empírica sobre las percepciones de los colaboradores respecto al clima organizacional y su relación con la productividad laboral, debido a que estas variables influyen en la eficiencia de los procesos administrativos y operativos. Por lo anterior, se hace necesario realizar un estudio que permita identificar y analizar dichas percepciones, con el fin de aportar información útil para la toma de decisiones en la gestión del talento humano.

En el siguiente informe se quiere dar a conocer cómo se aborda esta problemática desde un enfoque preventivo, para de esta forma conocer los riesgos que pueden comprometer la estabilidad interna y por ende la calidad de su servicio. Además, evidenciar como por medio de la investigación se puede crear una base más sólida para la implementación de estrategias que promuevan el mejoramiento continuo.

Planteamiento del Problema

En Colombia, el clima organizacional ha adquirido un lugar central dentro de los estudios de la gestión del talento humano, debido a su relación con el rendimiento laboral, la motivación y la productividad. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021), variables como la comunicación, la participación, el liderazgo y las condiciones psicosociales son decisivas para el desempeño de los trabajadores en industrias de producción. En Latinoamérica, la CEPAL (2020) reporta que los sectores manufactureros presentan desafíos estructurales asociados al bienestar laboral y a las relaciones entre superiores y colaboradores, lo cual influye en la eficiencia operativa y en la estabilidad del recurso humano.

Además, diferentes estudios han señalado que el clima organizacional constituye uno de los principales desafíos para las empresas del sector productivo, especialmente por las brechas existentes en comunicación interna, liderazgo participativo y bienestar laboral. El Ministerio de Trabajo (2021) destaca que las organizaciones del país presentan dificultades asociadas a la gestión del talento humano, lo que repercute en la rotación, el compromiso y la eficiencia operativa. Asimismo, la ANDI (2023) reporta que las empresas colombianas reconocen la necesidad de fortalecer prácticas relacionadas con la motivación, el reconocimiento y la claridad de roles, dado que estos aspectos se asocian directamente en el desempeño y la productividad.

EMPACOR S.A. es una empresa colombiana del sector manufacturero especializada en la producción de empaques de cartón corrugado y papel, fundada en 1979 con el propósito de atender la demanda de soluciones de empaque en el país. La organización cuenta con un proceso productivo integrado que incluye plantas convertidoras y molinos de papel, y mantiene cobertura comercial en múltiples regiones de Colombia, especialmente en Medellín y Bogotá. Además, genera más de 1.000 empleos directos y aproximadamente 3.000 indirectos, y atiende a más de

1.000 clientes con una producción de millones de empaques cada mes, lo cual la posiciona como un actor representativo dentro de la industria de empaques en Colombia (EMPACOR, 2026). En su dinámica organizacional, al igual que en otras empresas del sector industrial, pueden presentarse situaciones relacionadas con la comunicación interna, la claridad de roles, el estilo de liderazgo y la cohesión entre equipos de trabajo, aspectos que Robbins y Judge (2019) identifican como fundamentales dentro del clima organizacional. Estas condiciones son comunes en empresas de manufactura, donde las actividades requieren trabajo colaborativo, precisión operativa y relaciones laborales estables.

La productividad en este tipo de organizaciones se encuentra estrechamente vinculada a factores humanos y organizacionales. Según Chiavenato (2020), la motivación, la satisfacción y la percepción de apoyo influyen significativamente en la eficiencia y el rendimiento del trabajador, lo cual resulta relevante para empresas manufactureras cuyo modelo productivo depende de procesos continuos y de la interacción entre diversas áreas operativas.

De acuerdo con los informes corporativos publicados por EMPACOR S.A. (2023), la empresa ha venido fortaleciendo sus procesos productivos debido al incremento en la demanda del sector de empaques. Sin embargo, como ocurre en gran parte de las organizaciones manufactureras, la operación depende en alto grado de la coordinación entre las diferentes áreas funcionales y del desempeño del personal operativo (Heizer, Render y Munson, 2017; Robbins y Judge, 2019). Estos documentos internos resaltan la importancia de optimizar la comunicación entre equipos, mejorar la claridad de responsabilidades y consolidar prácticas de gestión humana que favorezcan el bienestar laboral, elementos que pueden estar asociados con la productividad y que requieren ser analizados con mayor profundidad.

No obstante, EMPACOR S.A. no cuenta con un estudio actualizado que permita conocer cómo perciben los empleados actualmente las condiciones del clima organizacional o cómo estas podrían estar relacionadas con los niveles de productividad. Esta falta de diagnóstico dificulta la identificación de los factores críticos que deben reforzarse y limita la toma de decisiones estratégicas en materia de talento humano.

Comprender el estado del clima organizacional y la productividad laboral en EMPACOR S.A. es fundamental, ya que ambas variables se encuentran estrechamente relacionadas. Un ambiente organizacional positivo se asocia con mayores niveles de motivación, eficiencia y compromiso del talento humano; mientras que un clima organizacional desfavorable puede estar asociado con menores niveles de desempeño laboral. Por tanto, se identifica como problema central la falta de información empírica sobre la relación entre el clima organizacional y la productividad laboral en EMPACOR S.A., lo cual hace necesario un estudio que permita comprender estas variables y aportar evidencia para la formulación de estrategias de mejora.

Problema Central del Proyecto

¿Cuál es la relación entre los factores del clima organizacional y la productividad laboral de los colaboradores en EMPACOR S.A.?

Justificación

Existen en el mundo varias organizaciones, en las que los niveles de productividad pueden presentar variaciones de acuerdo con múltiples causas, no solo por factores operativos o técnicos, según la Teoría de Sistemas, la cual tiene su punto de partida gracias al biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy (Jojoa A. M. 2017), esta se enfoca en el hombre funcional, afirmando que el individuo desempeña un rol de interrelación con sus demás compañeros como un sistema abierto, donde se muestran a sí mismos, sus acciones, sus roles y sus expectativas. Por lo anterior, se infiere que el clima organizacional es algo intangible y se entiende como la percepción que tiene un grupo de colaboradores frente al ambiente laboral de la empresa. En este sentido, nace la necesidad de analizar la relación existente entre el clima organizacional y la productividad laboral en un primer acercamiento a la empresa de estudio EMPACOR S.A.

La presente investigación se justifica en la necesidad de analizar el clima organizacional de EMPACOR S.A. y su relación con la productividad laboral. Autores como Robbins y Judge (2019) señalan que las percepciones que los colaboradores tienen sobre su entorno de trabajo se asocian con su comportamiento, compromiso y desempeño. Este análisis permitirá contar con información objetiva para orientar futuras decisiones estratégicas en talento humano, fundamentando acciones que contribuyan a fortalecer el ambiente laboral, prevenir riesgos psicosociales y mejorar el rendimiento del equipo de trabajo mediante estrategias basadas en evidencia.

Dado el entorno competitivo en el que opera EMPACOR S.A., es pertinente evaluar y conocer de qué manera la variable del clima organizacional se relacionan con la productividad y el desempeño laboral, con el fin de sostener los estándares de calidad. La realización de un diagnóstico más preciso contribuirá hacia el hecho de poder determinar aquellas condiciones

internas que puedan estar asociadas con la eficiencia operativa y la retención del talento humano, dado que fortalecer el clima organizacional contribuye a la retención del talento, la reducción de la rotación y el incremento del compromiso. Según Rivera y Salazar (2022), integrar estrategias de bienestar, formación y alineación organizacional favorece la permanencia del personal y mejora los resultados globales.

Para EMPACOR S.A., contar con este análisis es especialmente relevante, dado que su actividad productiva requiere coordinación constante entre áreas, precisión en los procesos y alto compromiso del personal. Esta investigación recopiló información clave dentro del proceso de toma de decisiones en la gestión del talento humano, facilitando el diseño de estrategias que estén orientadas hacia el mejoramiento del ambiente laboral y que permitan reforzar la productividad mediante acciones basadas en evidencia.

La investigación es pertinente y necesaria, ya que contribuirá a la comprensión de la situación actual del clima organizacional en EMPACOR S.A. y de su relación con el desempeño laboral, aportando bases sólidas que ayuden a fortalecer la eficiencia y el bienestar de los colaboradores.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la influencia del clima organizacional en la productividad laboral de los colaboradores de EMPACOR S.A., como elemento orientador en la gestión del talento humano.

Objetivos Específicos

Identificar con precisión las percepciones de los colaboradores respecto a las dimensiones del clima organizacional en EMPACOR S.A.

Examinar los factores del clima organizacional que tienen un impacto significativo en el rendimiento y bienestar del talento humano.

Diseñar una propuesta de mejora destinada a optimizar el clima organizacional y fortalecer la productividad.

Antecedentes

En los últimos años, a nivel mundial, se ha reconocido que la manera en que los trabajadores perciben su ambiente laboral tiene un impacto directo en su rendimiento y en la estabilidad de las organizaciones. Distintos informes internacionales han mostrado que aspectos como la comunicación, el trato recibido y la forma de liderar influyen en el compromiso y la permanencia del talento humano (OCDE, 2020). Incluso la OIT (2021) ha señalado que, con los cambios tecnológicos y las nuevas dinámicas de trabajo, es necesario fortalecer el clima laboral para asegurar procesos más eficientes y entornos de trabajo más estables.

En las últimas décadas, el estudio del clima organizacional se ha consolidado como un componente esencial para comprender el comportamiento de los trabajadores y su incidencia en los niveles de productividad dentro de las organizaciones. Autores como Chiavenato (2020) destacan que la gestión del talento humano debe orientarse a crear condiciones que favorezcan el bienestar, la motivación y el compromiso, pues estos factores influyen directamente en la eficiencia laboral y en los resultados institucionales. En la misma línea, Cuesta Santos (2010) sostiene que el clima organizacional refleja las percepciones que los empleados tienen sobre su ambiente de trabajo, lo que repercute en su desempeño y en la capacidad de las empresas para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Diversos estudios recientes respaldan esta relación entre el clima laboral y el desempeño. Gonzales Cao (2023) subraya que la gestión estratégica del capital humano requiere diagnósticos permanentes del entorno laboral para anticipar problemáticas, mejorar la satisfacción y orientar esfuerzos hacia la productividad. Asimismo, investigaciones institucionales como las de Herrera y Vargas (2020) indican que cuando existen falencias en comunicación interna, liderazgo o bienestar laboral, la productividad puede verse afectada de manera significativa. Modelos más

integrales, como el propuesto por Heredia (2019), plantean que el liderazgo, la cultura organizacional y la motivación deben articularse para generar entornos laborales saludables que fortalezcan la eficiencia operativa.

En este marco conceptual, surge la necesidad de analizar el clima organizacional en organizaciones del sector industrial, donde factores como la carga operativa, los procesos productivos y las dinámicas de equipo influyen de manera particular en el rendimiento laboral.

De acuerdo con estas tendencias globales, el sector manufacturero presenta características que hacen todavía más evidente la relación entre clima organizacional y productividad. En este tipo de industrias, la precisión en los procesos, el ritmo de trabajo y la coordinación entre áreas son factores determinantes para alcanzar los estándares de producción. Investigaciones realizadas en países latinoamericanos muestran que dificultades en la comunicación, el liderazgo o la motivación impactan directamente la calidad del producto y el rendimiento de los equipos operativos (Aguilera & Tapia, 2021), lo que refuerza la importancia de evaluar constantemente el ambiente laboral en estas organizaciones.

EMPACOR S.A empresa dedicada a la fabricación y comercialización de empaques de cartón corrugado, se caracteriza por contar con una estructura productiva que demanda precisión, coordinación y desempeño continuo por parte de su talento humano. Sin embargo, como ocurre en muchas empresas manufactureras resulta pertinente analizar los retos relacionados con la motivación del personal, la comunicación entre áreas, el liderazgo operativo y la percepción de bienestar, aspectos que requieren estudio para comprender su impacto en la productividad.

A pesar de su trayectoria en el sector y del crecimiento de su demanda, EMPACOR S.A no cuenta con diagnósticos recientes que permitan evaluar de manera sistemática el estado del clima organizacional ni su influencia en los resultados laborales, esto es relevante, pues estudios

como los de Martínez y Pineda (2022) demuestran que la implementación de estrategias adecuadas de gestión del talento humano puede mejorar de forma notable la productividad y la satisfacción de los trabajadores. Además, según Noriega y Farfán (2024), la planeación estratégica aplicada al talento humano permite identificar factores críticos del entorno laboral, formular acciones de mejora y potenciar los resultados organizacionales.

En consecuencia, se hace pertinente desarrollar un análisis profundo del clima organizacional de EMPACOR S.A considerando tanto las percepciones de los trabajadores como los factores estructurales que influyen en su desempeño. Este estudio permitirá identificar las condiciones laborales actuales, los posibles factores de riesgo y las oportunidades de mejora que impactan directamente en la productividad. Asimismo, contribuirá a generar insumos estratégicos para la toma de decisiones y la consolidación de un ambiente laboral favorable que fortalezca la eficiencia y competitividad de la empresa.

Marco Teórico

La investigación acerca del clima organizacional y su efecto sobre la productividad ha cobrado un incremento importante en los últimos años. Esto se debe a los cambios en las relaciones laborales, la competencia entre las empresas y el bienestar de los trabajadores. Según evidencian varios estudios, el clima organizacional tiene un efecto notable en lo que se refiere a resultados, rendimiento, motivación y compromiso del personal, y se convierte en un elemento básico para alcanzar los objetivos organizacionales.

En este sentido, el clima organizacional se ha convertido en un elemento clave, ya que permite estudiar el sentido que otorgan los trabajadores al entorno laboral y cómo estas interpretaciones del entorno influyen en su comportamiento. Investigaciones recientes señalan que las organizaciones que están en continuo proceso de evaluación y gestión del clima interno se encuentran en condiciones de anticipar problemas relacionados con la desmotivación, el conflicto, o la disminución en el rendimiento, lo que favorece la toma de decisiones oportunas en la gestión del talento humano (Chiavenato, 2020; Pimienta, 2024). Este enfoque resalta la importancia de analizar el clima organizacional no solo como un fenómeno perceptual, sino como un factor determinante para la sostenibilidad y competitividad empresarial.

Autores como Chiavenato (2020), afirman que el clima organizacional forma parte de las percepciones que tienen las personas que colaboran con las organizaciones acerca del entorno en el que desarrollan su actividad laboral, aspectos que pueden ir desde el liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales y el propio contexto del trabajo. Estas percepciones influyen de manera directa en los comportamientos de los trabajadores, en consecuencia, se traducen en los diferentes niveles de productividad. Desde este mismo planteamiento, un clima

positivo propicia actitudes favorables hacia el trabajo, mientras que un clima negativo fomenta la desmotivación, el bajo rendimiento o los conflictos en el trabajo.

En la literatura actual vinculada con la gestión del talento humano también se resalta que las organizaciones que desarrollan diversas prácticas orientadas a mejorar el clima organizacional obtienen mejores resultados en términos de eficiencia y rendimiento. Crespo, (2021) señala que la gestión moderna del recurso humano debe girar en torno a la creación de espacios laborales adecuados, no solo porque afectan la satisfacción laboral, sino porque influyen en que las personas colaboradoras aporten el valor que requiere la organización.

Desde esta perspectiva, el manejo del talento humano ha cambiado para modelos más completos, focalizando el bienestar, la motivación y el desarrollo personal como sus ejes centrales. Estudios recientes indican que las organizaciones que dirigen sus políticas hacia reforzar el clima organizacional tienen la capacidad de reducir la rotación de personal y aumentar la eficiencia operativa. Chiavenato (2020) sostiene que un entorno laboral adecuado favorece el alineamiento de los objetivos de los colaboradores y de las organizaciones y, por ende, una mayor productividad y un mejor resultado institucional.

Hoy en día, las investigaciones sobre la productividad laboral explican que esta no es solo consecuencia de cuestiones técnicas o estructurales, sino que también hay variables humanas y psicosociales que inciden. Según las investigaciones de López (2011), estos aspectos como motivación, reconocimiento y oportunidades de desarrollo tienen un impacto directo en el rendimiento del personal. De este modo, la productividad se ve incrementada si los colaboradores sienten que están en un entorno laboral justo, participativo y orientado a su bienestar.

Los estudios más recientes evidencian la relación que presenta el clima organizacional y la productividad. La investigación de Pimienta, (2024) propone que cuando el clima organizacional es favorable existe un compromiso más exigente, menos ausentismo y un mejor desempeño laboral, en contraste con un clima poco deseable que puede influir en la eficiencia y la viabilidad del trabajo, lo que implica que resulta necesario examinar el clima organizacional y la productividad de forma correlativa. Igualmente, entre las tendencias de investigación más actuales sobre liderazgo se encuentra el liderazgo transformacional, el cual hace hincapié en la forma en que los líderes crean climas organizacionales favorables. De acuerdo con Leal Afanador (2021), este estilo de liderazgo permite profundizar la confianza, la comunicación y la motivación, lo que tiene un impacto en la productividad.

Leal Afanador (2023) sostiene que el trabajo inteligente también produce climas laborales más flexibles y eficaces, respetando las exigencias del nuevo mercado del trabajo. En conclusión, los antecedentes teóricos y empíricos más recientes permiten reflejar cómo el clima organizacional y la productividad se encuentran estrechamente ligados. El conocimiento de estos estudios más recientes nos ayuda a comprender cómo las condiciones de trabajo internas influyen en el desempeño laboral y debe convertirse en un referente clave para la preparación de proyectos que se centran en la gestión del talento humano.

En este sentido, la revisión de antecedentes actuales permite evidenciar que el fortalecimiento del clima organizacional no solo mejora el bienestar de los colaboradores, sino que también se traduce en mejores resultados organizacionales. Las investigaciones recientes coinciden en que la gestión estratégica del clima laboral y la productividad constituye un eje fundamental para el éxito empresarial, especialmente en organizaciones que buscan sostenibilidad y competitividad a largo plazo (Pimienta, 2024; Crespo, 2021).

Marco Legal

El análisis del clima organizacional y su influencia en la productividad laboral en EMPACOR S.A. se basa en un conjunto de normativas nacionales vigentes que regulan las condiciones laborales, el bienestar de los empleados y las responsabilidades legales de los empleadores en Colombia. Estas disposiciones proporcionan la base para comprender y evaluar los factores internos que afectan al rendimiento laboral, lo que permite desarrollar estrategias de mejora alineadas con el objetivo general de la presente investigación.

La Constitución Política de Colombia de 1991 establece los principios fundamentales que rigen las relaciones laborales en el país. El artículo 25 define el trabajo como un derecho fundamental que debe ejercerse en condiciones dignas y justas, mientras que el artículo 53 establece los principios mínimos del trabajo, entre los que se incluyen la igualdad de oportunidades, la estabilidad y la primacía de la realidad sobre las formalidades. Estos lineamientos sustentan la necesidad de que las organizaciones generen ambientes laborales adecuados que favorezcan la productividad, con esta base desde la información que se obtiene a partir de la Constitución, se apoya la necesidad de evaluar el clima organizacional como un punto focal que incide en la motivación, el compromiso y la productividad de la empresa en estudio.

Es válido agregar que la constitución política de Colombia de 1991 se constituye como el pilar fundamental para el orden jurídico laboral de este país, estableciendo un orden dentro de aquellos principios que guían las relaciones entre empleadores y trabajadores por lo que el artículo 25 anteriormente nombrado hace especial énfasis en que el trabajo es una obligación social, lo que obliga a cualquier empresa del sector a que se apropie de la responsabilidad de garantizar ambientes de trabajo donde principalmente se promueva el respeto, la seguridad y el

bienestar integral de todos los trabajadores, aspectos que están estrechamente relacionados con lo que se define hoy como clima organizacional.

El Código Sustantivo del Trabajo (CST) compila las obligaciones legales del empleador frente a las condiciones laborales, para establecer la manera correcta como se debe llevar a cabo la relación laboral. Este establece que las empresas deben garantizar ambientes seguros, proteger la dignidad humana de cada colaborador, comunicar roles con claridad y promover relaciones laborales saludables. Estas directrices se relacionan directamente con las dimensiones del clima organizacional y su influencia sobre el rendimiento de los colaboradores.

Asimismo, el Código se encarga de concientizar sobre la promoción de relaciones laborales basadas principalmente en el respeto, la cooperación y la comunicación efectiva, puntos fundamentales del concepto de clima organizacional. La asignación de funciones, la adecuada supervisión y el estricto cumplimiento de las normas dentro de la empresa contribuyen significativamente en la reducción de los conflictos internos, aumentando en gran medida la satisfacción laboral y un mejor desempeño de los trabajadores, teniendo esto en cuenta, dentro del contexto de EMPACOR S.A., el llevar a cabalidad el cumplimiento de todos estos aspectos resulta esencial para poder fortalecer el clima organizacional y por ende optimizar los niveles de productividad de esta empresa.

La Ley 1010 de 2006, orientada a la prevención y sanción del acoso laboral, constituye un marco clave para evaluar el clima organizacional, puesto que la presencia de conductas de intimidación o maltrato afecta la motivación, la satisfacción y el desempeño, elementos esenciales para el análisis de productividad en EMPACOR S.A. Por lo que su principal objetivo es corregir y sancionar toda actividad que incite el acoso laboral dentro del entorno de trabajo, esta norma es muy importante porque protege a los colaboradores de ese tipo de conductas que

persisten e infunden miedo en un trabajador, lo cual puede derivar en desmotivación y posterior deserción de los trabajadores de la empresa.

Si se analiza esta ley desde una perspectiva de clima organizacional, se evidencia especial relevancia de la misma, ya que al experimentar estas prácticas se deterioran en gran medida las relaciones interpersonales, por factores como afectaciones en la salud mental del colaborador, lo que produce un aumento en la desmotivación y el desempeño, cuando esta ley 1010 se aplica de manera efectiva se permite desarrollar dentro del entorno laboral un espacio de comunicación, confianza y respeto que tendrá gran repercusión en la productividad laboral, el poder analizar esta ley considera un indicador clave dentro del bienestar integral del colaborador de la empresa en cuestión.

A su vez, la Resolución 2646 de 2008 establece los criterios para la evaluación, prevención y control de los riesgos psicosociales en el trabajo. Esta norma exige analizar factores como liderazgo, carga laboral, comunicación y relaciones interpersonales, los cuales coinciden con las dimensiones necesarias para diagnosticar el clima organizacional de la empresa objeto de estudio. La aplicación de esta permite la identificación de condiciones internas que afectan el desempeño y la eficiencia laboral, con esta se constituye una herramienta fundamental para poder realizar un mejor diagnóstico no solo del clima sino también de su influencia en la productividad, por lo que su aplicación en EMPACOR S.A., es fundamental para identificar aquellas condiciones internas y poder diseñar estrategias de intervención orientadas a la mejora continua de estos dos aspectos.

La Ley 1562 de 2012, que modifica el Sistema General de Riesgos Laborales, amplía el alcance de los factores psicosociales como elementos determinantes de la salud y el desempeño laboral. Esta ley destaca la importancia de identificar condiciones que influyen en la

productividad, tales como la organización del trabajo, el estrés y la percepción de apoyo organizacional, desde la perspectiva empresarial, la normativa promueve la intervención sobre estos aspectos, dado que influyen de manera significativa en el desarrollo del clima organizacional y en los niveles de productividad, para esta empresa, el adoptar esta ley implica la adopción de estrategias orientadas a mejorar el bienestar de sus colaboradores de manera integral.

Finalmente, la Resolución 0312 de 2019, que define los estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), exige a las empresas implementar mecanismos para monitorear la satisfacción laboral, el clima organizacional y los factores que afectan el desempeño. Esta normativa respalda la importancia de analizar el entorno laboral como un componente esencial para mejorar la productividad en organizaciones manufactureras como EMPACOR S.A. Adicionalmente, también exige evaluaciones periódicas del entorno laboral y de los riesgos que puedan afectar de alguna manera al rendimiento de los empleados, lo que convierte el clima organizacional en un componente estratégico que, cuando se gestiona adecuadamente, refuerza el compromiso de la organización.

Este marco legal proporciona las directrices necesarias para comprender las obligaciones institucionales en materia de bienestar y productividad en el entorno laboral, lo que respalda la importancia de evaluar el clima organizacional en EMPACOR S.A., en coherencia con el objetivo general del presente estudio.

Metodología

La presente investigación se desarrolló con el propósito de analizar la relación entre el clima organizacional y la productividad laboral en la empresa EMPACOR S.A., tomando como eje central los enfoques de gestión del talento humano y las teorías motivacionales contemporáneas. La metodología propuesta buscó demostrar habilidades de investigación, analítica crítica y trabajo colaborativo, garantizando rigurosidad académica y coherencia con los objetivos planteados.

Enfoque de la Investigación

El estudio adoptó un enfoque mixto, ya que se centró en la medición objetiva de las percepciones del clima organizacional y su relación con la productividad laboral mediante un instrumento tipo encuesta estructurada.

Este enfoque se sustentó en los planteamientos de Chiavenato (2020) y Crespo (2021), quienes destacan la importancia de analizar el talento humano desde una perspectiva integral que combine indicadores medibles con el análisis del comportamiento organizacional.

Tipo y Diseño de Investigación

La investigación fue de tipo descriptivo correlacional. Es descriptiva porque caracteriza las dimensiones del clima organizacional en EMPACOR S.A., tales como: liderazgo, comunicación, motivación, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo. A su vez es correlacional, dado que busca establecer la relación existente entre el clima organizacional y la productividad laboral.

El diseño de la investigación fue no experimental y transversal, dado que no se manipularon las variables de estudio y la recolección de la información se realizó en un único momento, lo que permitió analizar la situación actual de la organización.

Población y Muestra

La población objeto de estudio estuvo conformada por los colaboradores de las empresa EMPACOR S.A., pertenecientes a las áreas administrativas, operativas y de apoyo, quienes intervienen de manera directa o indirecta en los procesos organizacionales y productivos de la empresa.

No obstante, teniendo en cuenta las características del estudio, las dinámicas operativas de la organización y la imposibilidad de vincular a la totalidad del personal en el proceso investigativo, se seleccionó una muestra parcial de 50 trabajadores mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional o por criterio según Chiavenato (2020). Este tipo de muestreo permitió elegir participantes que, por su rol, experiencia y conocimiento del contexto organizacional, aportaron información relevante y significativa para el análisis del clima organizacional y su relación con la productividad laboral.

La muestra se conformó a partir de los siguientes criterios de selección:

- Antigüedad mínima en la empresa, que permita al colaborador contar con una experiencia suficiente para emitir una percepción informada del clima organizacional.
- Vinculación directa con los procesos administrativos o productivos de la organización.
- Conocimiento del funcionamiento interno de la empresa y de las dinámicas laborales.
- Disponibilidad y participación voluntaria en el estudio.

Con base en estos criterios, la muestra estuvo integrada por colaboradores de las áreas operativas y administrativas, quienes participaron mediante la aplicación de un instrumento tipo

encuesta, con el fin de identificar percepciones compartidas sobre liderazgo, comunicación, motivación, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo.

No se realizaron entrevistas ni grupos focales, debido a limitaciones de tiempo y disponibilidad del personal, por lo que se priorizó la recolección de información cuantitativa a través del cuestionario estructurado.

La selección de esta muestra parcial resultó pertinente, ya que permitió obtener información representativa, contextualizada y coherente con los objetivos de la investigación, garantizando la viabilidad del estudio sin afectar el normal desarrollo de las actividades laborales de la empresa.

Variable de Estudio

La presente investigación se estructuró a partir de dos variables principales, definidas de acuerdo con los objetivos de estudio y el marco teórico relacionado con la gestión del talento humano, el clima organizacional y la productividad laboral.

- Variable 1: Clima organizacional, entendido como el conjunto de percepciones compartidas por los colaboradores sobre el ambiente laboral, el estilo de liderazgo, la comunicación, la motivación y las relaciones internas (Crespo, 2021).
- Variable 2: Productividad laboral, asociada al desempeño, eficiencia, cumplimiento de metas, uso inteligente del tiempo y los recursos, conforme a los planteamientos de Leal Afanador (2023).

Instrumento Diagnóstico para Evaluar el Clima Organizacional

Para la recolección de la información se utilizó un Instrumento Diagnóstico de Clima Organizacional, basado en el modelo de Litwin y Stringer (1968) y adaptado al enfoque contemporáneo de Chiavenato (2020).

Dimensiones para Evaluar

El cuestionario estuvo conformado por 45 ítems, distribuidos en nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas y estándares, conflicto e identidad.

Las respuestas se registraron mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, donde:

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

Cuestionario de Clima Organizacional – EMPACOR S.A.

Lea cuidadosamente cada afirmación y marque la opción que mejor represente su percepción.

- **Dimensión 1. Estructura**

Evalúa el grado de claridad y definición de las normas, las funciones, los procesos y los mecanismos de comunicación dentro de la organización:

1. Conozco con claridad mis responsabilidades y funciones dentro de la empresa.
2. Las políticas y normas de la organización facilitan el cumplimiento de los objetivos productivos.

3. El flujo de trabajo está bien definido y permite cumplir eficientemente con la producción.
4. La comunicación entre áreas contribuye al logro oportuno de las metas operativas.
5. Los procedimientos establecidos favorecen la eficiencia y calidad del trabajo.

- **Dimensión 2. Responsabilidad**

Analiza el nivel de autonomía, empoderamiento y participación de los colaboradores en la toma de decisiones relacionadas con sus funciones:

6. Tengo libertad para decidir cómo ejecutar mis actividades diarias.
7. Se confía en mi criterio profesional para resolver imprevistos.
8. Mi jefe me permite proponer soluciones y mejoras en el trabajo.
9. Puedo tomar decisiones que impactan positivamente en los resultados de mi trabajo.
10. Me siento responsable de contribuir al cumplimiento de las metas productivas del área.

- **Dimensión 3. Recompensa**

Examina la percepción de equidad y reconocimiento, la valoración y los incentivos al desempeño:

11. Mi esfuerzo y compromiso son valorados por la empresa.
12. La empresa reconoce los logros de sus empleados.
13. Recibo retroalimentación positiva cuando realizo bien mis tareas.
14. Las recompensas o incentivos están relacionadas con el cumplimiento de objetivos y resultados.
15. El reconocimiento recibido me motiva a mejorar mi rendimiento laboral.

- **Dimensión 4. Desafío**

Valora el grado de motivación, el aprendizaje y la innovación:

16. Mi trabajo me motiva a mejorar mis conocimientos y habilidades.
17. Me siento retado(a) positivamente por las metas asignadas.
18. La empresa promueve ideas innovadoras que mejoran los procesos productivos.
19. Las metas asignadas me impulsan a mejorar la eficiencia y los resultados del trabajo.
20. Las metas asignadas son exigentes pero alcanzables.

- **Dimensión 5. Calidez**

Evalúa las relaciones interpersonales, el respeto y el compañerismo:

21. Existe un ambiente laboral de respeto y cordialidad.
22. Mis compañeros de trabajo son solidarios y colaborativos.
23. En mi equipo hay confianza y buena comunicación.
24. Me siento cómodo(a) expresando mis opiniones.
25. Hay un clima de armonía en el lugar de trabajo.

- **Dimensión 6. Cooperación**

Analiza el nivel de apoyo, coordinación y colaboración entre las distintas áreas y niveles jerárquicos de la organización:

26. Mi jefe brinda orientación cuando lo necesito.
27. Mi jefe demuestra interés en mejorar el rendimiento y productividad del equipo.
28. Los líderes promueven la participación del personal.
29. Mi jefe demuestra interés por mi bienestar laboral.
30. La comunicación con los directivos es abierta y respetuosa.

- **Dimensión 7. Normas y Estándares de Desempeño**

Examina la claridad de metas, exigencia y evaluación del desempeño:

31. Tengo claras las metas productivas y resultados esperados de mi cargo.
32. Las evaluaciones de desempeño son objetivas y transparentes.
33. Se exige calidad, eficiencia y cumplimiento de tiempos en las tareas asignadas.
34. Se promueve el cumplimiento de los estándares laborales.
35. Los criterios de evaluación están alineados con los objetivos productivos de la empresa.

- **Dimensión 8. Conflicto**

Evalúa la apertura al diálogo y el manejo de desacuerdos:

36. Puedo expresar desacuerdos sin temor a represalias.
37. Los conflictos se resuelven mediante el diálogo y el respeto.
38. Mis opiniones son escuchadas, aunque sean diferentes.
39. Existe apertura para debatir ideas entre áreas o equipos.
40. La empresa maneja los desacuerdos de forma justa.

- **Dimensión 9. Identidad**

Analiza el grado de sentido de pertenencia, compromiso y orgullo organizacional:

41. Me siento orgulloso(a) de pertenecer a EMPACOR S.A.
42. Recomendaría a otros trabajar en esta empresa.
43. Me identifico con la misión, visión y valores de la empresa.
44. Siento que mi trabajo contribuye directamente a la productividad de la empresa.
45. Mi compromiso con la empresa influye en la mejora de los resultados organizacionales.

Procedimiento de Aplicación

La aplicación del instrumento se llevó a cabo de manera anónima y voluntaria, garantizando la confidencialidad de la información suministrada por los participantes. El cuestionario fue aplicado a través de un formulario digital.

Previo a la aplicación, se informó a los colaboradores sobre el objetivo del estudio, enfatizando que los resultados serían utilizados exclusivamente con fines académicos y de mejora organizacional. El tiempo estimado para diligenciar el instrumento fue de 10 a 15 minutos.

Fundamentación de la Herramienta

Se utilizó un instrumento de medición basado en el modelo de clima organizacional desarrollado por Chiavenato (2020), el cual integra y actualiza los planteamientos de Litwin y Stringer (1968) sobre las dimensiones del clima laboral y su influencia en el comportamiento organizacional.

En el presente estudio, el instrumento fue estructurado en nueve dimensiones, seleccionadas y adaptadas al contexto de la empresa EMPACOR S.A., y a los objetivos de la investigación. Estas dimensiones permitieron evaluar de manera integral la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional y su relación con la productividad laboral, proporcionando información relevante para la formulación de estrategias de mejora.

Criterios de Interpretación

Los resultados se interpretaron de acuerdo con los siguientes rangos:

- 4.1 – 5.0: Clima organizacional muy favorable.
- 3.1 – 4.0: Clima organizacional favorable.
- 2.1 – 3.0: Clima organizacional poco favorable.

- 1.0 – 2.0: Clima organizacional desfavorable.

A partir de esta interpretación, se pudo identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en cada una de las dimensiones evaluadas.

Uso de los Resultados

Los resultados obtenidos en este estudio sirvieron como insumo para la formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento del clima organizacional, la motivación del personal y la mejora de la productividad. Además, los resultados permitieron retroalimentar los procesos de gestión del talento humano, en coherencia con los planteamientos de Chiavenato (2020), quien destaca la importancia de evaluar de manera continua el ambiente laboral para lograr organizaciones más competitivas y sostenibles.

Procedimiento

La investigación se desarrolló de manera organizada y sistemática. En una primera etapa, se realizó una revisión bibliográfica de fuentes teóricas relacionadas con el clima organizacional, la gestión del talento humano, la motivación laboral, el liderazgo transformador y la productividad, tomando como referencia los aportes de Chiavenato (2020), Crespo (2021), López (2021) y Leal Afanador (2021, 2023). Esta revisión permite sustentar las variables y categorías de análisis del estudio.

Posteriormente, se definió la delimitación metodológica, estableciendo el enfoque, tipo y diseño de la investigación, así como la población y la muestra, mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional, considerando la participación parcial de los colaboradores.

En una tercera etapa se realizó el diseño y validación del instrumento tipo encuesta, alineado con las dimensiones del clima organizacional propuestas por Litwin y Stringer (1968) y adaptadas por Chiavenato (2020).

Seguidamente, se llevó a cabo la recolección de la información con los participantes seleccionados, garantizando principios éticos de confidencialidad, anonimato y participación voluntaria.

Finalmente, la información recolectada fue sistematizada y analizada mediante análisis de contenido y análisis descriptivo, permitiendo interpretar los resultados a la luz del marco teórico y elaborar las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.

Técnicas de Análisis de la Información

El análisis de la información recolectada se realizó de forma sistemática, empleando técnicas cuantitativas y análisis estadístico descriptivo, con el propósito de interpretar los datos y establecer la relación entre el clima organizacional y la productividad laboral en la empresa EMPACOR S.A.

La información obtenida a través del instrumento tipo encuesta se organizó y sistematizó en matrices de análisis, para posteriormente aplicar técnicas de análisis estadístico descriptivo, mediante la identificación de categorías y subcategorías relacionadas con liderazgo, comunicación, motivación, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo, en coherencia con los planteamientos de Chiavenato (2020) y Crespo (2021).

Asimismo, los resultados se interpretaron a partir de las percepciones de los colaboradores, permitiendo contrastar las dimensiones evaluadas con los niveles de desempeño laboral, tal como lo señala Pimienta (2024) al considerar el clima organizacional como un factor clave para el desempeño organizacional.

Este proceso de análisis se fundamentó en los aportes de López (2021) y Leal Afanador (2023), quienes resaltan la relación entre motivación, bienestar laboral y productividad.

Consideraciones Éticas

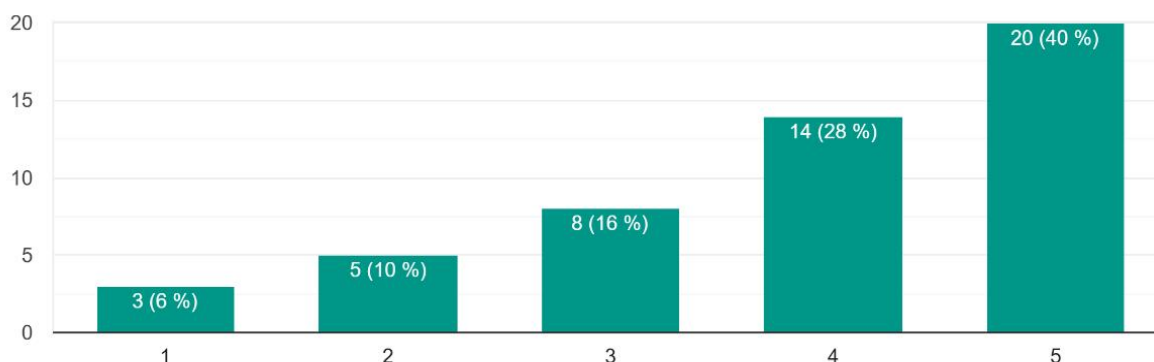
La investigación se desarrolló bajo principios éticos de confidencialidad, anonimato y participación voluntaria. Los colaboradores fueron informados sobre los objetivos del estudio y el uso académico de la información recolectada, garantizando el respeto por su dignidad y derechos.

Análisis de los Resultados de la Herramienta Diagnóstica Aplicada

Dimensión 1. Estructura

Figura 1

Percepción de los Colaboradores sobre la Claridad de la Estructura Organizacional en la Empresa



Fuente. Autoría Propia.

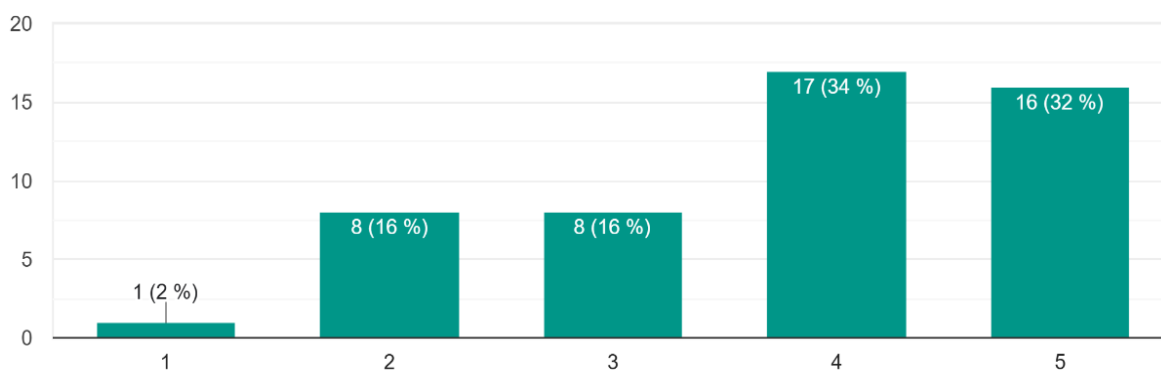
Los resultados obtenidos muestran que una mayoría significativa de los colaboradores manifiesta conocer con claridad sus responsabilidades y funciones dentro de la empresa. En particular, el 40 % de los encuestados seleccionó el nivel más alto de la escala, mientras que el 28 % se ubicó en el nivel inmediatamente inferior, lo que indica una tendencia claramente favorable en este aspecto. Es evidente que la organización cuenta con mecanismos formales que permiten a los empleados identificar sus roles y tareas de manera adecuada.

Sin embargo, se evidencia que un 16 % de los participantes se ubica en un nivel intermedio de la escala y un 16 % adicional se concentra en los niveles más bajos, lo cual revela que una proporción significativa de colaboradores presenta dudas o limitaciones en la comprensión de sus funciones. Esta situación podría estar asociada a deficiencias en la actualización de los descriptores de cargo, procesos de inducción insuficientes o cambios organizacionales que no han sido comunicados de manera efectiva.

En este contexto, es crucial fortalecer las estrategias de gestión del talento humano orientadas a la claridad funcional. Esto incluye revisar periódicamente los manuales de funciones, fomentar la retroalimentación continua y contar con el acompañamiento constante de los líderes de área. Estas acciones garantizarían una reducción en la dispersión de las respuestas y contribuirían a una mayor alineación entre las responsabilidades asignadas y el desempeño esperado.

Figura 2

Coherencia de las Normas y Políticas Internas con los Objetivos Productivos



Fuente. Autoría Propia.

Las políticas y normas organizacionales son fundamentales para alcanzar objetivos productivos. En este sentido, el 34 % de los encuestados se ubicó en el nivel cuatro de la escala y el 32 % en el nivel cinco, lo que indica que una proporción significativa de los participantes reconoce la utilidad de los lineamientos institucionales como apoyo al desempeño productivo.

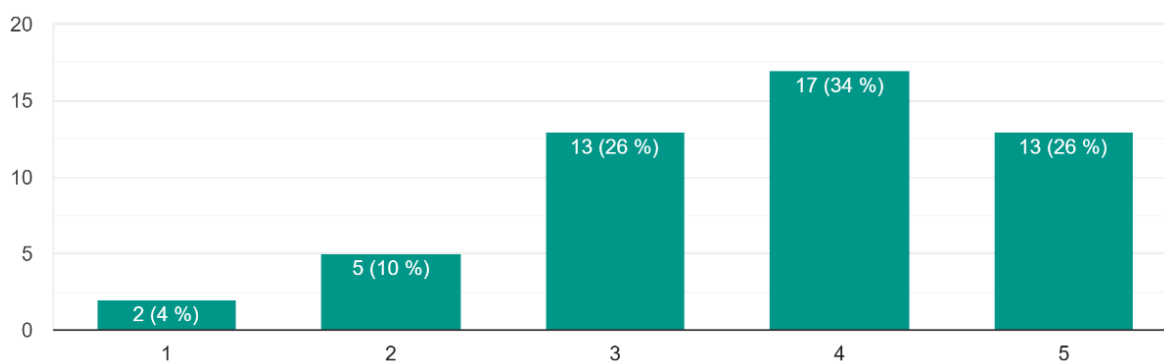
Adicionalmente, los datos obtenidos evidencian que el 16 % de los participantes seleccionó el nivel intermedio de la escala, mientras que el 18 % restante se concentró en los niveles más bajos. Estos hallazgos sugieren que no todos los encuestados perciben que las políticas y normas vigentes facilitan de manera efectiva el cumplimiento de los objetivos. Esta

variabilidad en las respuestas podría estar asociada a dificultades en la comprensión, aplicación o actualización de dichas políticas en el contexto operativo.

En este marco, los hallazgos subrayan la importancia de fortalecer los procesos de comunicación y apropiación de las políticas organizacionales, así como de evaluar su relevancia en relación con las dinámicas reales del trabajo.

Figura 3

Organización del Flujo de Trabajo y su Contribución a la Eficiencia Operativa



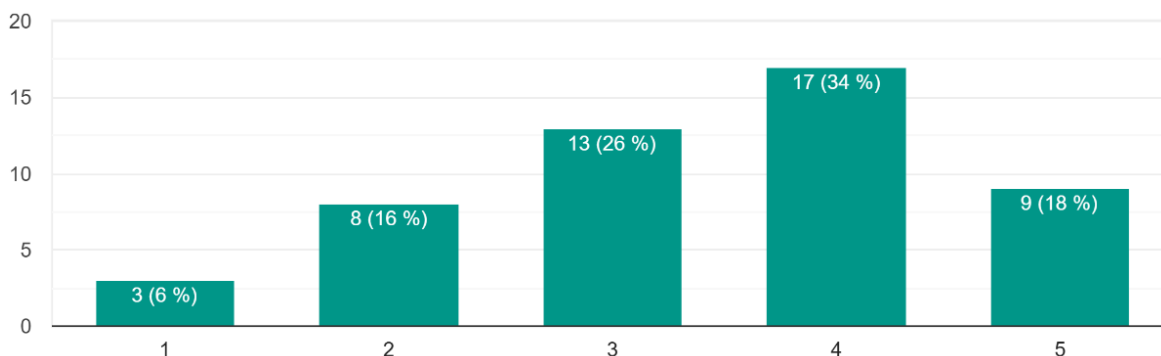
Fuente. Autoría Propia.

El gráfico muestra que la mayoría de los encuestados (34 %) calificaron el flujo de trabajo en el nivel 4, lo que indica que consideran que está bien definido y permite cumplir eficientemente con la producción. Adicionalmente, el 14 % de los encuestados está en los niveles más bajos de la escala, lo que podría reflejar problemas puntuales como cuellos de botella, duplicidad de funciones o falta de coordinación entre procesos.

Desde una perspectiva analítica, estos resultados evidencian la importancia de revisar periódicamente los procesos operativos y los esquemas de trabajo, con el fin de garantizar su alineación con las exigencias productivas de la organización.

Figura 4

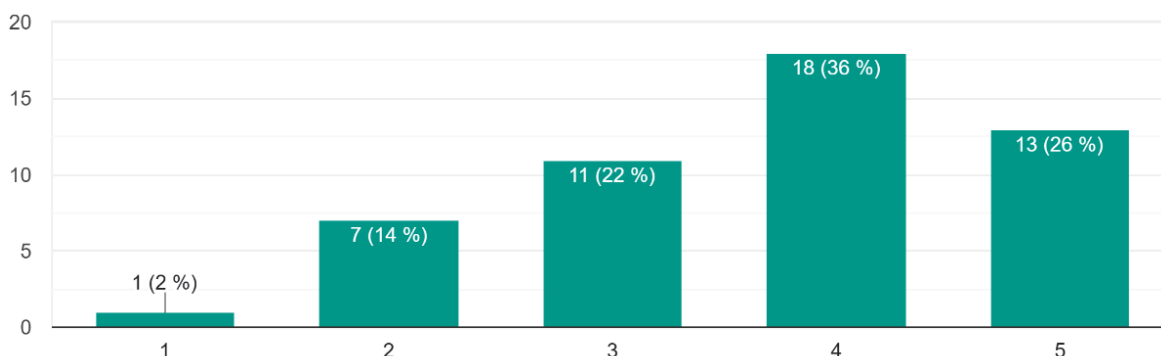
Articulación entre la Estructura Organizacional y las Actividades Desempeñadas



Fuente. Autoría Propia.

Los resultados evidencian una tendencia favorable respecto al papel de la comunicación entre áreas en el logro oportuno de las metas operativas. En este sentido, el 34 % de los encuestados se ubicó en el nivel cuatro de la escala y el 18 % en el nivel cinco, lo que indica que más de la mitad de los colaboradores reconoce la comunicación interáreas como un factor que contribuye positivamente al cumplimiento de los objetivos operativos.

Sin embargo, un porcentaje significativo de 16 % ha calificado en el nivel 2, lo que indica que una parte de los encuestados considera que la comunicación entre áreas no es tan efectiva. Estos resultados sugieren que, en términos generales, la organización exhibe una comunicación interdepartamental efectiva que facilita la consecución oportuna de los objetivos operativos. La elevada proporción de respuestas positivas sugiere que los empleados perciben una coordinación adecuada entre las diferentes áreas.

Figura 5*Funcionamiento de los Canales Formales de Comunicación en la Organización*

Fuente. Autoría Propia.

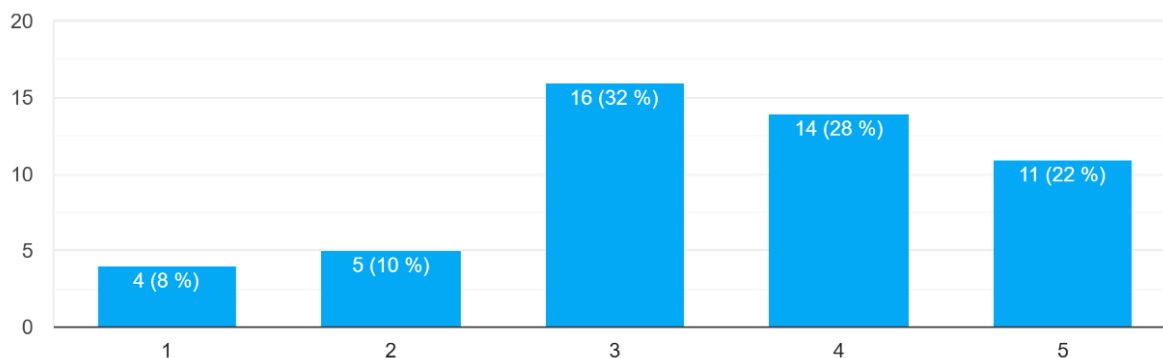
La gran mayoría de los encuestados, es decir, un 36 %, otorgó una calificación de nivel 4 a los procedimientos establecidos, lo cual indica de manera clara y contundente que los colaboradores consideran que los procedimientos establecidos son efectivos para favorecer la eficiencia y calidad del trabajo. Asimismo, un 22 % obtuvo una calificación en el nivel 3, mientras que otro 26 % alcanzó el nivel 5, lo que sugiere una percepción general positiva.

No obstante, una proporción significativa del 14 % de encuestados obtuvo calificaciones en el nivel 2, indicando que parte de los participantes percibe que los procedimientos podrían mejorar en cuanto a eficiencia y calidad del trabajo. La alta proporción de respuestas positivas sugiere que los empleados consideran que los procesos y políticas implementados son adecuados y apoyan el desempeño de sus tareas. Aun así, es importante considerar las respuestas menos favorables y analizar las posibles causas, con el fin de identificar áreas de mejora y garantizar que todos los empleados perciban que los procedimientos establecidos son efectivos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Dimensión 2. Responsabilidad

Figura 6

Nivel de Autonomía en el Desarrollo de las Funciones Asignadas



Fuente. Autoría Propia.

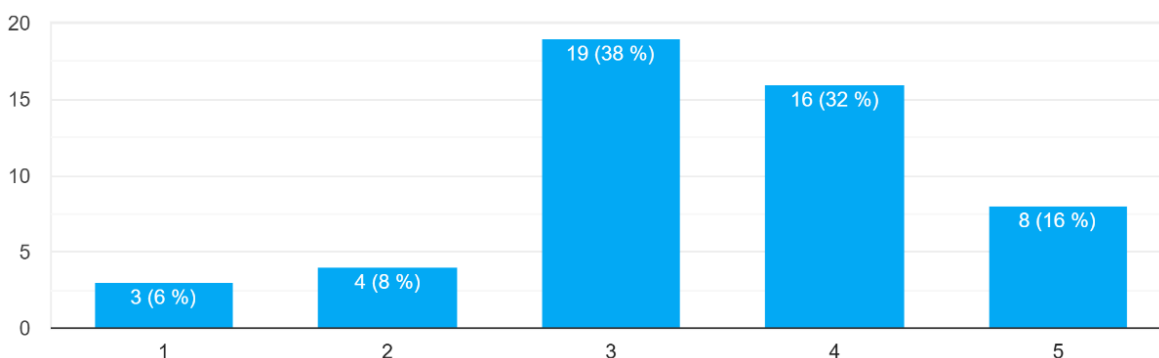
El 32 % de las personas encuestadas reportan tener un nivel de libertad de 3, lo que indica que consideran tener cierto grado de autonomía en la toma de decisiones respecto a sus actividades diarias. Además, el 28 % de los encuestados indica poseer un nivel 4, mientras que el 22 % manifiesta alcanzar un nivel 5, lo que sugiere que más de la mitad de la muestra (60 %) percibe tener un grado considerable de autonomía en la ejecución de sus actividades cotidianas. Por otro lado, el 10 % de los sujetos encuestados reporta un nivel de libertad de 2, y el 8 % un nivel de 1, lo que indica que una minoría significativa (18 %) perciben una autonomía limitada, lo cual podría estar relacionado con factores como supervisión excesiva, falta de confianza institucional o ausencia de recursos.

Con estos resultados se puede profundizar en las causas subyacentes y diseñar intervenciones dirigidas: auditorías de procesos, formación en autonomía y liderazgo, y mecanismos de retroalimentación que permitan identificar áreas concretas donde ampliar la discrecionalidad del trabajador. Fortalecer la autonomía, especialmente en los equipos que

reportan menor libertad, puede potenciar la satisfacción laboral, la innovación y la responsabilidad en el cumplimiento de objetivos.

Figura 7

Delegación de Responsabilidades y Equilibrio en la Carga Laboral



Fuente. Autoría Propia.

En esta gráfica se muestra una concentración en valores medios y altos: 38 % en el punto medio (3), 32 % en 4 y 16 % en 5, mientras que solo el 14 % se sitúa en los niveles bajos (6 % en 1 y 8 % en 2). Este patrón sugiere que, en términos generales, la mayoría percibe un nivel aceptable de confianza por parte de la organización en su juicio profesional, aunque la proporción mayoritaria en el punto medio indica que esa confianza no siempre es plena ni uniforme.

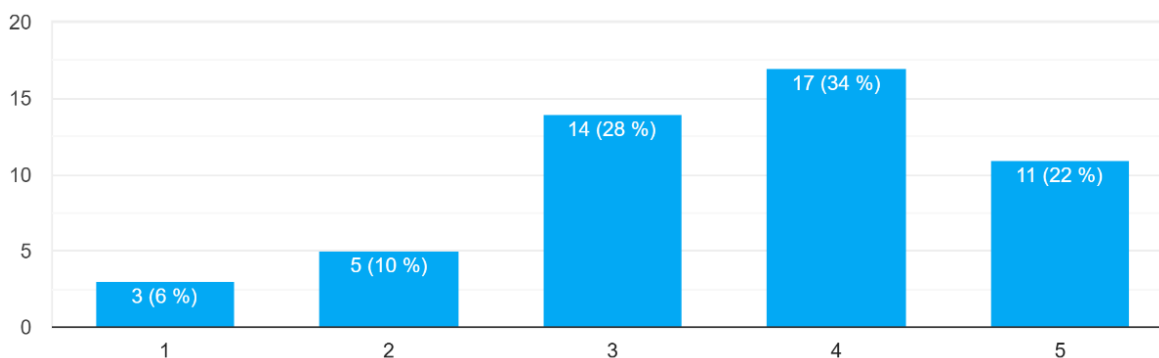
La presencia de un 38 % en la valoración intermedia puede interpretarse como una zona de ambivalencia, es decir, un área en la que los empleados experimentan sentimientos encontrados. Por un lado, reciben autonomía y respaldo, pero, por otro lado, también enfrentan limitaciones o incertidumbres al tomar decisiones en situaciones imprevistas. El 16 % que reporta máxima confianza es un indicador positivo de prácticas puntuales de delegación y empoderamiento, pero el 14 % con percepciones bajas revela un segmento vulnerable que podría

experimentar microgestión, falta de formación para la toma de decisiones o ausencia de protocolos claros que legitimen su criterio en momentos críticos.

Los resultados mencionados anteriormente sugieren la implementación de medidas orientadas a fortalecer la confianza institucional. Estas medidas incluyen la implementación de programas de formación específicos diseñados para mejorar las habilidades en la resolución de problemas y la toma de decisiones. Además, se recomienda la clarificación de los niveles de autonomía por rol, así como la creación de canales de retroalimentación que validen y reconozcan las decisiones acertadas. Asimismo, sería conveniente desagregar los datos por departamento, antigüedad y tipo de puesto, con el fin de identificar las áreas donde se concentra la desconfianza y priorizar las intervenciones que aumenten la coherencia entre la responsabilidad asignada y el respaldo organizacional.

Figura 8

Participación de los Colaboradores en los Procesos de Toma de Decisiones



Fuente. Autoría Propia.

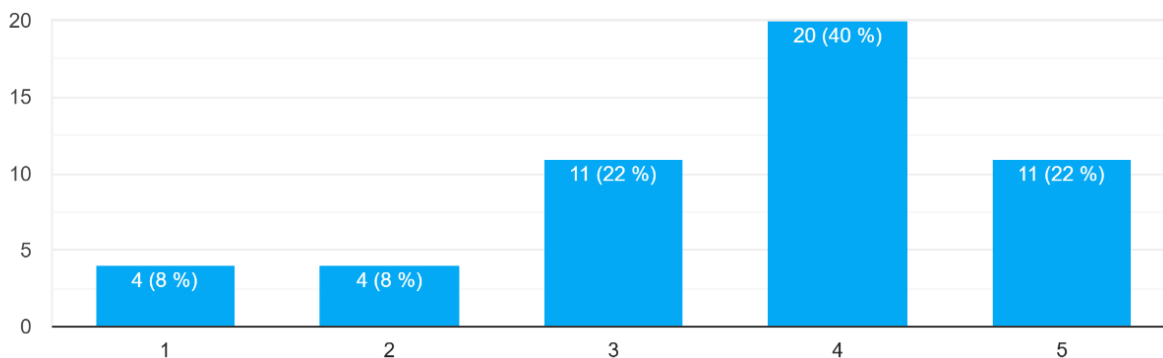
La afirmación sobre la libertad para llevar a cabo actividades registra un 82 % en valores de 3 a 5. Asimismo, la confianza en el criterio profesional alcanza un 86 % en esos mismos rangos. Por último, la posibilidad de proponer soluciones obtiene un 84 % en 3 a 5. Estas concentraciones en la zona media-alta indican que, en términos generales, la organización facilita

cierto grado de participación y flexibilidad, aunque la mayoría de las respuestas se sitúan en el punto medio más que en el extremo superior.

A nivel organizacional, este patrón evidencia una cultura parcialmente receptiva. Es decir, existen canales o actitudes que permiten la presentación de propuestas, aunque también se presentan fricciones que limitan su impacto. Entre las causas factibles se encuentran la ausencia de procedimientos definidos para la evaluación de propuestas, plazos de respuesta prolongados que desalientan la participación y la percepción de que únicamente ciertas áreas o niveles jerárquicos reciben atención. Esta ambivalencia puede resultar en frustración y pérdida de iniciativas valiosas si no se aborda con medidas concretas y efectivas.

Figura 9

Compromiso frente a las Responsabilidades y Metas Organizacionales



Fuente. Autoría Propia.

Esta gráfica muestra una mayoría en los niveles intermedios y altos (28 % en 3, 34% en 4 y 22 % en 5), lo que indica una percepción general de apertura para plantear mejoras. Sin embargo, la concentración en el punto medio sugiere que esa apertura es a menudo condicional. Los empleados perciben que pueden proponer ideas, pero no siempre sienten que esas propuestas influyan de forma consistente en la operación o en las decisiones estratégicas. Esta ambivalencia

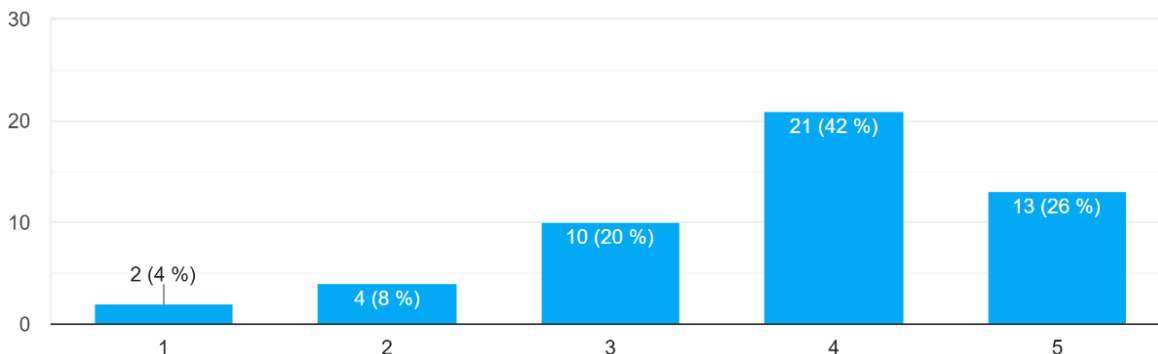
apunta a una cultura que valora la iniciativa en teoría, pero que todavía no ha institucionalizado mecanismos que la conviertan en práctica cotidiana.

Desde la perspectiva del liderazgo y la estructura organizativa, los resultados revelan brechas en la legitimación y el acompañamiento de las propuestas. Más allá de habilitar canales, es necesario que los mandos intermedios actúen como facilitadores activos: dedicar tiempo explícito para escuchar ideas, ofrecer retroalimentación formativa y acompañar la maduración de propuestas hasta etapas ejecutables.

Entre las medidas concretas y diferenciadas que se pueden implementar, se pueden considerar: programas de capacitación en comunicación persuasiva, con el objetivo de presentar las ideas con mayor impacto; rotación temporal de roles para que un mayor número de personas comprendan los cuellos de botella y propongan soluciones realistas; pequeños reconocimientos vinculados a desarrollo profesional (por ejemplo, acceso a proyectos estratégicos) para quienes aporten mejoras implementadas; y transparencia en las decisiones mediante informes breves que expliquen las razones detrás de la aceptación, modificación o rechazo de una propuesta. Estas medidas fomentan una cultura en la que la propuesta deja de ser un gesto aislado para convertirse en un componente integral de la dinámica operativa y las trayectorias profesionales.

Figura 10

Percepción de los Colaboradores sobre la Claridad de las Responsabilidades y Funciones dentro de la Empresa



Fuente. Autoría Propia.

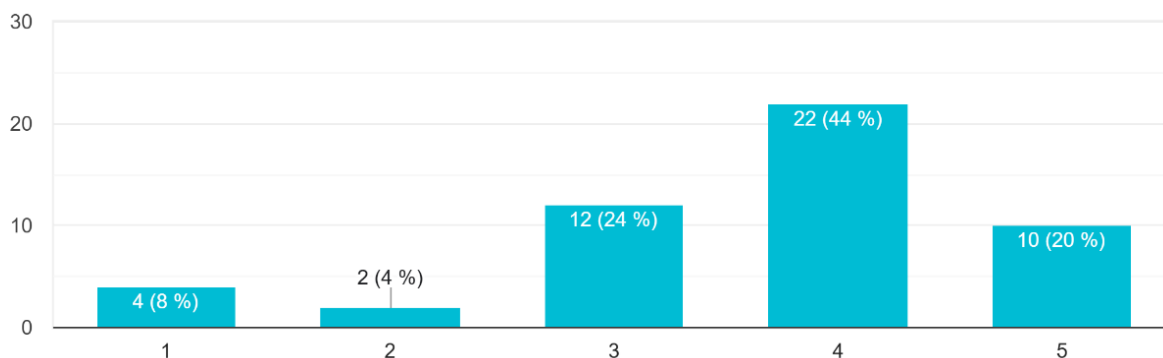
Los resultados evidencian que la percepción de los colaboradores frente a la claridad de sus responsabilidades y funciones es mayoritariamente positiva. El 40 % de los encuestados se ubica en el nivel más alto de la escala, mientras que un 28 % manifiesta estar de acuerdo, lo que indica que el 68 % de los colaboradores considera que tiene claridad sobre su rol dentro de la empresa.

Por otro lado, un 16 % se mantiene en una posición neutral, lo que sugiere que, aunque conocen sus funciones, existen aspectos que podrían mejorarse en la comunicación o en la definición de responsabilidades. Finalmente, un 16 % (10 % en nivel 2 y 6 % en nivel 1) expresa percepciones desfavorables, lo cual evidencia que una parte del personal no tiene totalmente claras sus funciones. En el contexto de EMPACOR S.A., esta situación puede afectar la coordinación de los procesos productivos y la eficiencia operativa si no se aborda oportunamente.

Dimensión 3. Recompensa

Figura 11

Percepción de los Colaboradores sobre el Reconocimiento del Esfuerzo Laboral



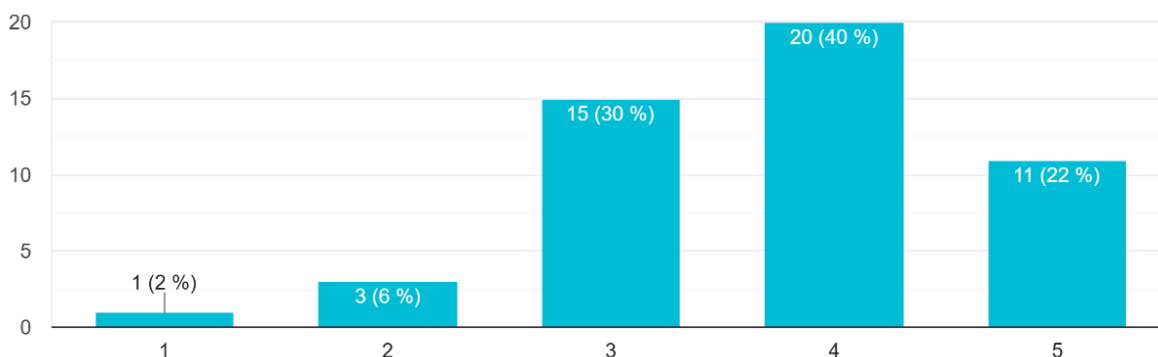
Fuente. Autoría Propia.

En esta gráfica se observa una percepción moderada frente al reconocimiento del esfuerzo laboral. Un 45 % de los colaboradores manifiesta estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su esfuerzo es reconocido, lo que indica que existen prácticas de valoración dentro de la empresa. Sin embargo, un 30 % se ubica en una posición neutral, lo que refleja falta de claridad o consistencia en dichas prácticas.

Adicionalmente, un 25 % expresa percepciones desfavorables frente al reconocimiento, lo cual puede incidir negativamente en la motivación y el compromiso laboral. Para EMPACOR S.A., este resultado evidencia la necesidad de fortalecer estrategias claras y visibles de reconocimiento que refuercen el desempeño del talento humano.

Figura 12

Percepción de los Colaboradores sobre el Reconocimiento de los Logros Alcanzados



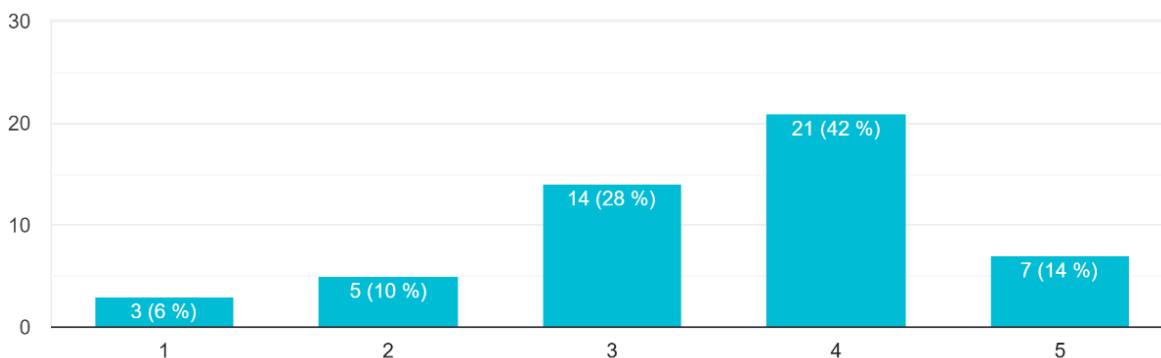
Fuente. Autoría Propia.

Los resultados muestran una tendencia favorable respecto al reconocimiento de los logros. El 52 % de los encuestados se ubica en los niveles altos de la escala, lo que indica que más de la mitad de los colaboradores percibe que sus logros son valorados por la empresa.

No obstante, un 28 % se mantiene en una posición neutral y un 20 % presenta percepciones desfavorables, lo que sugiere que el reconocimiento no se aplica de manera uniforme. Esta situación puede generar percepciones de inequidad y afectar el compromiso laboral, especialmente en un entorno productivo como el de EMPACOR S.A.

Figura 13

Percepción de los Colaboradores sobre la Retroalimentación Positiva frente a su Desempeño



Fuente. Autoría Propia.

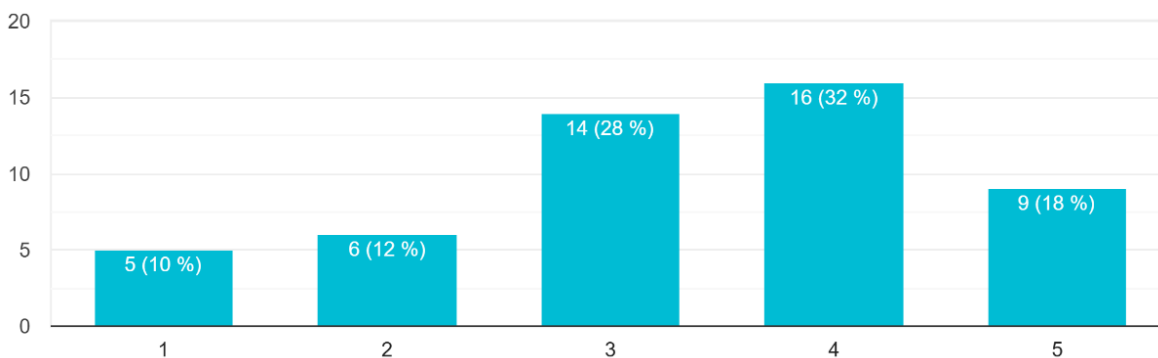
La gráfica evidencia que la retroalimentación positiva es percibida de manera moderada por los colaboradores. El 48 % considera que recibe retroalimentación sobre su desempeño, lo que indica que esta práctica se realiza en algunos casos dentro de la organización.

Sin embargo, un 32 % se mantiene en una posición neutral, lo que sugiere que la retroalimentación no se realiza de forma constante ni estructurada. Adicionalmente, un 20 % expresa percepciones desfavorables, lo que evidencia que una parte del personal no recibe comentarios claros sobre su desempeño.

En EMPACOR S.A., la retroalimentación oportuna es fundamental para la mejora continua de los procesos productivos. Por ello, fortalecer espacios formales de retroalimentación permitiría corregir desviaciones, reforzar buenas prácticas y mejorar el desempeño laboral.

Figura 14

Percepción de los Colaboradores sobre la Relación entre Recompensas y Cumplimiento de Objetivos



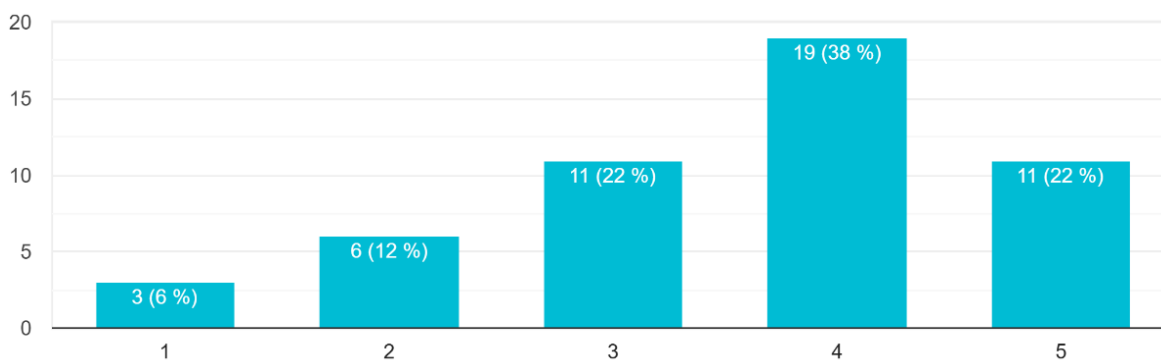
Fuente. Autoría Propia.

Los resultados reflejan una percepción dividida respecto a la relación entre las recompensas y el cumplimiento de objetivos. El 42 % de los colaboradores considera que existe una relación clara, mientras que un 35 % se mantiene neutral, lo que evidencia incertidumbre frente a los criterios utilizados para otorgar incentivos.

Adicionalmente, un 23 % expresa percepciones desfavorables, lo que sugiere que una parte del personal no identifica una conexión directa entre su desempeño y las recompensas recibidas. Esta situación puede afectar la motivación y el esfuerzo adicional de los colaboradores dentro de la organización.

Figura 15

Influencia del Reconocimiento en la Motivación Laboral



Fuente. Autoría Propia.

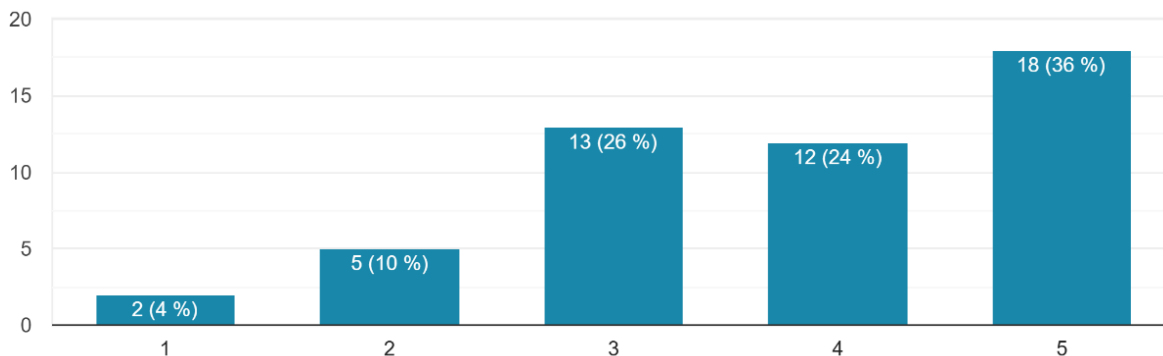
En esta gráfica se observa que el reconocimiento influye de manera moderada en la motivación laboral. Un 46 % de los encuestados manifiesta que el reconocimiento impacta positivamente su motivación, mientras que un 34 % se mantiene en una posición neutral.

Por otro lado, un 20 % considera que el reconocimiento tiene poca o ninguna influencia en su motivación, lo que indica que las estrategias actuales no resultan igualmente efectivas para todo el personal. Para EMPACOR S.A., fortalecer este aspecto resulta clave para mejorar el compromiso y la productividad laboral.

Dimensión 4. Desafío

Figura 16

Percepción de los Colaboradores sobre el Nivel de Desafío del Trabajo



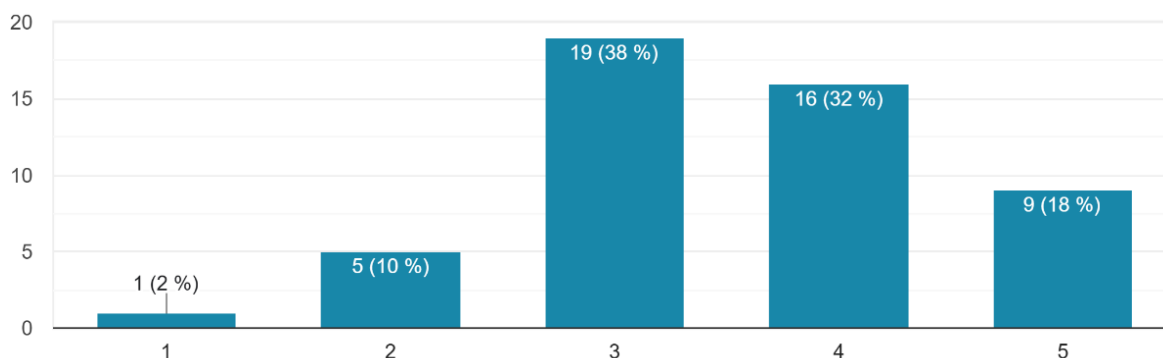
Fuente. Autoría Propia.

Los resultados evidencian que el trabajo desarrollado en EMPACOR S.A. es percibido, en su mayoría, como retador y estimulante. El 60 % de los colaboradores se ubica en los niveles más altos de la escala, lo que indica que las funciones asignadas permiten el desarrollo de habilidades y fomentan el aprendizaje continuo dentro de la empresa.

Por otro lado, un 25 % de los encuestados mantiene una postura neutral, lo que sugiere que, si bien cumplen con sus funciones, no perciben el nivel de desafío como un factor determinante en su motivación. Finalmente, un 15 % manifiesta percepciones desfavorables, lo que podría estar relacionado con la asignación de tareas repetitivas o con una limitada rotación de funciones. En este sentido, EMPACOR S.A. podría fortalecer estrategias que permitan diversificar las actividades y potenciar el desarrollo del talento humano.

Figura 17

Percepción de los Colaboradores sobre la Exigencia de las Metas Asignadas



Fuente. Autoría Propia.

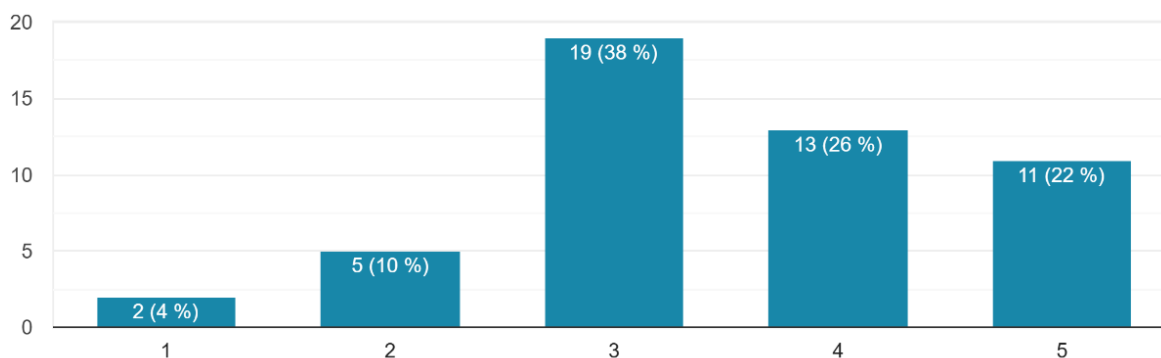
Los resultados evidencian que las metas establecidas en EMPACOR S.A. son percibidas, en su mayoría, como exigentes pero alcanzables. El 58 % de los colaboradores se ubica en los niveles altos de la escala, lo que indica que consideran que los objetivos propuestos representan un reto adecuado y acorde con sus capacidades y funciones dentro de la empresa.

Por su parte, un 27 % se mantiene en una posición neutral, lo que sugiere que algunos colaboradores cumplen las metas sin mayores dificultades, pero no las perciben como un factor que impulse significativamente su desempeño. Finalmente, un 15 % manifiesta percepciones desfavorables, lo que podría estar asociado a cargas laborales elevadas, limitaciones de recursos o falta de acompañamiento en el cumplimiento de los objetivos.

En el contexto de EMPACOR S.A., este resultado indica que, aunque la planeación de metas es adecuada en términos generales, resulta importante fortalecer el seguimiento, la asignación de recursos y la comunicación, con el fin de garantizar que todos los colaboradores perciban las metas como justas, claras y alcanzables, favoreciendo así la productividad laboral.

Figura 18

Percepción de los Colaboradores sobre la Promoción de Ideas Innovadoras



Fuente. Autoría Propia.

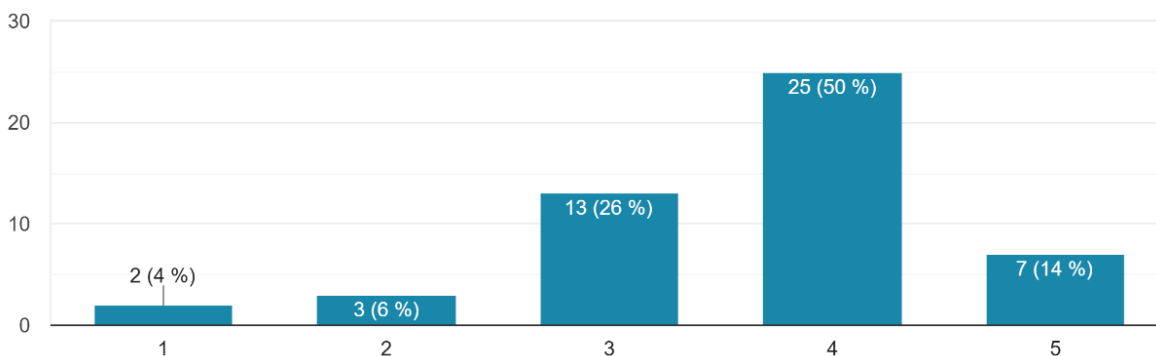
En esta imagen se muestra una percepción moderada frente a la promoción de ideas innovadoras dentro de la empresa. El 44 % de los colaboradores considera que EMPACOR S.A. fomenta la generación de nuevas ideas y propuestas de mejora, lo cual evidencia la existencia de algunos espacios o prácticas orientadas a la innovación.

No obstante, un 36 % de los encuestados se ubica en una posición neutral, lo que sugiere que dichos espacios no son plenamente visibles o no se encuentran formalizados para todos los colaboradores. Adicionalmente, un 20 % presenta percepciones desfavorables, lo que indica que una parte del personal no se siente motivada o escuchada al momento de proponer mejoras en los procesos.

Este resultado refleja una oportunidad de mejora importante para EMPACOR S.A., ya que fortalecer una cultura de innovación y participación puede contribuir significativamente a la optimización de los procesos productivos, al aprovechamiento del conocimiento del talento humano y al incremento de la productividad laboral.

Figura 19

Impacto de las Metas Asignadas en la Eficiencia y los Resultados del Trabajo



Fuente. Autoría Propia.

La gráfica corresponde a la afirmación “las metas asignadas me impulsan a poder mejorar la eficiencia y los resultados del trabajo”, con un total de 50 respuestas, permite analizar la percepción de los colaboradores de EMPACOR S.A. Frente a una dimensión clave del clima organizacional relacionada con la gestión por objetivos y el desempeño laboral.

En primer lugar, los resultados que se ven reflejados una percepción mayoritariamente positiva. El 50 % de los colaboradores calificó esta afirmación con un nivel 4 y el 14 % con el nivel 5, lo que indica que el 64 % considera que las metas establecidas influyen en su eficiencia y en los resultados del trabajo. Este hallazgo permitió identificar que, para la mayoría de talento humano, las metas actúan como un elemento motivador dentro del clima organizacional, favoreciendo la orientación al logro y el compromiso con los objetivos de la organización.

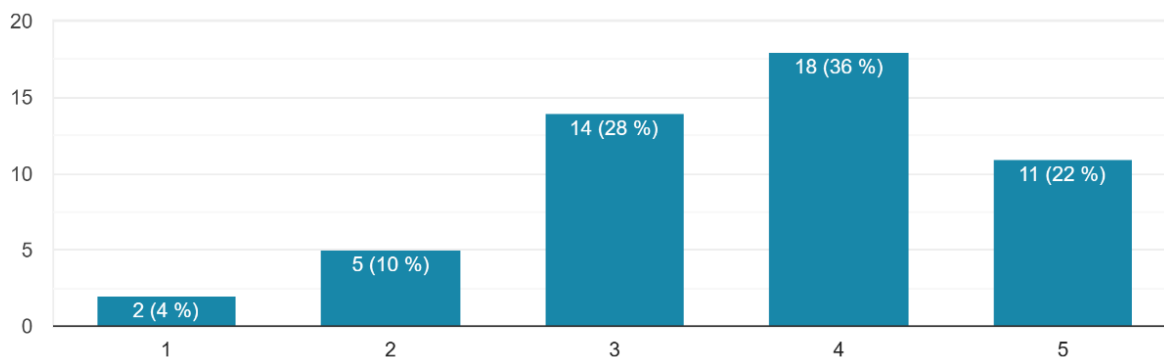
No obstante, un 26 % del personal encuestado se ubicó en una posición neutral (nivel 3), lo que sugiere que, aunque no existe una percepción negativa directa, una parte significativa de los colaboradores no percibe plenamente las metas como un factor que pueda impulsar su desempeño. Esta situación puede relacionarse con aspectos como la falta de claridad en los

objetivos, una comunicación insuficiente, escasa retroalimentación o una débil vinculación entre las metas individuales y los objetivos organizacionales establecidos.

Por otro lado, podemos identificar que el 10 % de los colaboradores manifestó una percepción negativa (nivel 1 y 2), lo cual indica la existencia de un grupo minoritario para el cual las metas no contribuyen a mejorar su eficiencia laboral. Este resultado es relevante, ya que puede tener implicaciones en el bienestar, la motivación y el clima laboral si no se atiende oportunamente.

En relación con el segundo objetivo, los resultados permiten inferir que la gestión de metas es factor del clima organizacional que impacta de manera significativa el rendimiento del talento humano, al motivar y orientar el desempeño. Sin embargo, la presencia de las respuestas neutrales y negativas evidencia la necesidad de fortalecer esta dimensión para evitar posibles efectos adversos en el bienestar laboral

Finalmente, de acuerdo con el tercer objetivo, estos hallazgos constituyen a una base para poder diseñar una propuesta de mejora orientada a optimizar el clima organizacional en EMPACOR S.A. Dicha propuesta debería enfocarse en mejorar la comunicación de las metas, promover la participación de los colaboradores en su definición, establecer procesos de retroalimentación continua y reconocer los logros alcanzados. De esta manera, se contribuiría a poder fortalecer la percepción positiva de las metas, mejorar la productividad y consolidar un clima organizacional más favorable.

Figura 20*Equilibrio entre Exigencia y Alcanzabilidad de las Metas Laborales*

Fuente. Autoría Propia.

La gráfica de la afirmación “las metas asignadas son exigentes pero alcanzables”, con un total de 50 respuestas, refleja una percepción mayoritariamente positiva por parte de los colaboradores de EMPACOR S.A. Se evidencia que el 36 % calificó con nivel 4 y el 22 % con nivel 5, lo que indica que el 58 % considera que las metas representan un reto significativo y posible de cumplir, favoreciendo la motivación el desempeño laboral.

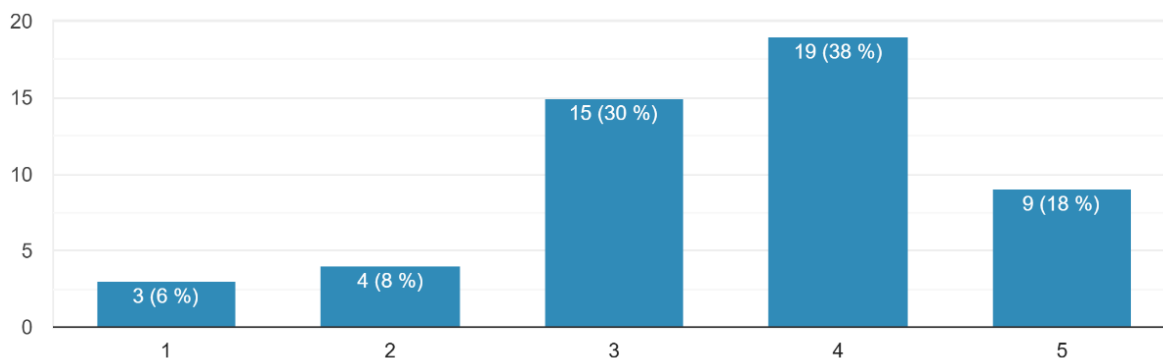
No obstante, un 28 % se ubicó en una posición neutral, lo que sugiere que una parte de los colaboradores no tiene una percepción clara sobre el nivel de exigencia de las metas. Por su parte, se evidencia que el 14 % manifestó una percepción negativa, lo cual puede estar relacionada a metas percibidas como poco realistas o a una falta de acompañamiento.

En general, los resultados evidencian que la gestión de metas impacta positivamente el clima organizacional; sin embargo, se identifican oportunidades de mejora relacionadas con la claridad, el seguimiento y la retroalimentación, con el fin de fortalecer el bienestar y la productividad del talento humano.

Dimensión 5. Calidez

Figura 21

Existencia de un Ambiente Laboral basado en el Respeto y la Cordialidad



Fuente. Autoría Propia.

Podemos identificar que el 6 % corresponde a colaboradores que perciben de manera negativa el ambiente laboral, el cual indicando que no consideran que exista respeto ni cordialidad en su entorno de trabajo. Aunque presenta una minoría, su presencia es relevante, ya que refleja situaciones puntuales de conflicto, comunicación deficiente o relaciones interpersonales deterioradas.

Con el 8 % los colaboradores ubicados en este porcentaje presentan una percepción desfavorable, aunque menos crítica que el porcentaje 6 %. Esto sugiere inconformidades relacionadas con el trato recibido o con la convivencia laboral, las cuales pueden afectar su bienestar y desempeño si no se gestionan adecuadamente.

En el 30 % este grupo manifiesta una postura neutral frente al ambiente laboral. Si bien no identifica problemas graves de respeto o cordialidad, tampoco percibe estos aspectos como una fortaleza. Este resultado evidencia oportunidades de mejora para fortalecer la cultura organizacional y las relaciones interpersonales.

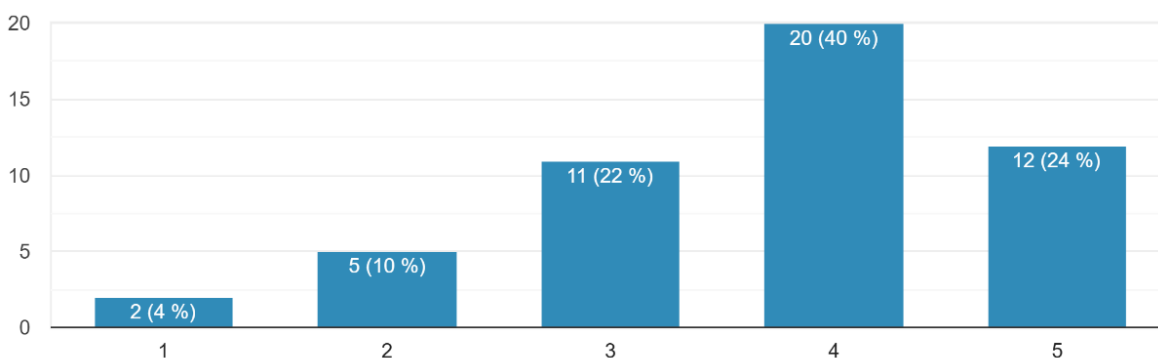
El 38 % podemos identificar que la mayoría de los colaboradores se concentra en este nivel, lo que indica una percepción positiva del ambiente laboral. Estos colaboradores reconocen la exigencia de relaciones basada en el respeto y la cordialidad, lo cual contribuyen a un clima organizacional favorable y el adecuado bienestar humano.

El porcentaje del 18 % representa a los colaboradores con una percepción muy positiva del ambiente laboral. Para ellos, el respeto y la cordialidad son características claramente presentes dentro de la organización, constituyéndose en una fortaleza del clima organizacional.

Mediante el análisis se evidencia, aunque predomina una percepción positiva sobre el ambiente laboral en EMPACOR S.A., existen grupos que muestran percepciones neutrales y negativas. Esto resalta la necesidad de implementar acciones orientadas a fortalecer la convivencia, la comunicación y el respeto, con el fin de lograr un clima organizacional más homogéneo y positivo.

Figura 22

Solidaridad y Colaboración entre los Compañeros de Trabajo



Fuente. Autoría Propia.

Mediante la distribución de las respuestas evidencia una percepción mayoritariamente positiva sobre las relaciones de cooperación entre los colaboradores de la organización. El 40 % de los encuestados calificó la afirmación con el respectivo nivel 4 y el 24 % con el nivel 5, lo que

representa un 64% de percepción favorable. Esta indica que, para la mayoría del talento humano, existe un ambiente de apoyo, solidaridad y trabajo colaborativo, aspectos clave para un clima organizacional saludable y para el logro de los objetivos organizacionales.

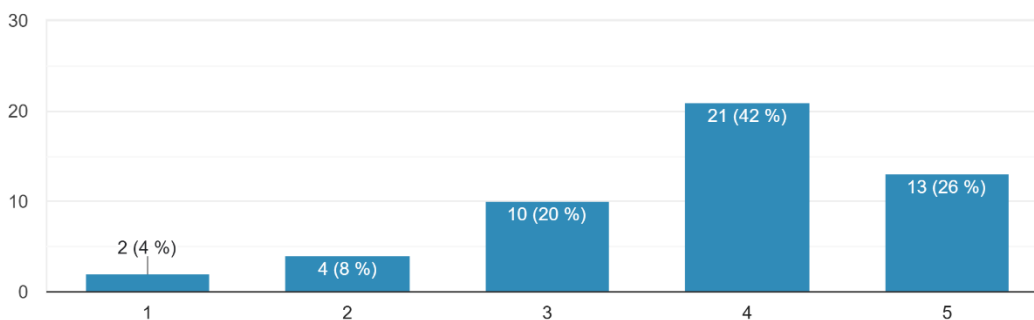
Por su parte, el 22 % de los colaboradores se ubicó en el nivel 3, reflejando una percepción neutral. Esto sugiere que, aunque no se identifican problemas muy significativos de convivencia, aún existen oportunidades para poder fortalecer la colaboración y el trabajo en equipo de manera consistente entre todas las áreas.

Finalmente, el 14 % de las respuestas se concentró en los niveles 1 y 2, lo cual indica que un grupo minoritario percibe deficiencias en las solidaridades y colaboración entre los compañeros. Estas percepciones negativas pueden estar asociadas a dinámicas de trabajo individualizadas, fallas en la comunicación o conflictos interpersonales no gestionados.

En conclusión, los resultados que se evidencian que la solidaridad y la colaboración constituyen una fortaleza del clima organizacional en EMPACOR S.A., sin embargo, es necesario implementar estrategias orientadas a reforzar el trabajo en equipo, la comunicación y la integración entre colaboradores. Con el fin de poder lograr un ambiente laboral más equitativo fortalecer el bienestar y mejorar la productividad organizacional.

Figura 23

Confianza y Comunicación dentro del Equipo Laboral



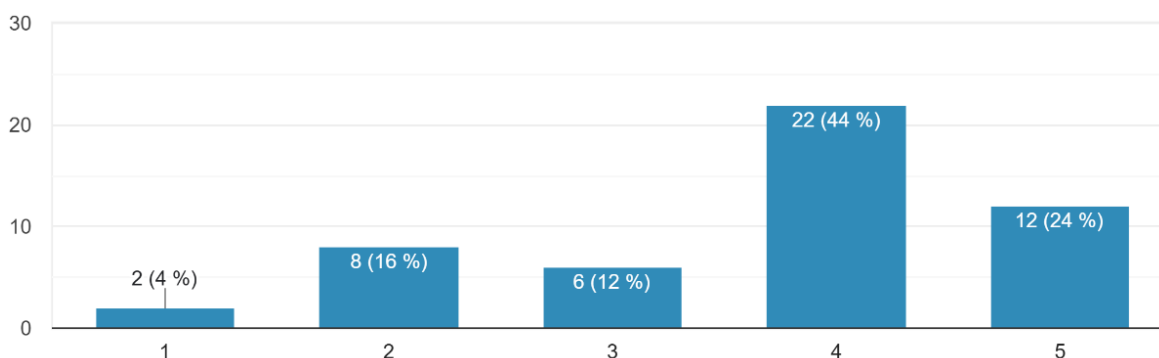
Fuente. Autoría Propia.

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados tiene una percepción favorable: que es el 42 % califico que con un nivel 4 y el 26 % con un nivel 5, lo que indica que el 68 % considera que en su equipo existe un adecuado nivel de confianza y comunicación. También esto evidencia que, en términos generales, la organización cuenta con un entorno laboral positivo que favorece la interacción, el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

No obstante, un 20 % de los colaboradores se ubicó en un nivel intermedio (3), mientras que un 12 % manifestó una percepción baja (niveles 1 y 2). Estos resultados sugieren que, aunque el clima es mayormente favorable, no todos los equipos experimentan la confianza y la comunicación de la misma manera. La adecuada presencia de estas percepciones menos positivas puede afectar el bienestar emocional de algunos colaboradores y, en consecuencia, su desempeño, motivación y compromiso con la organización.

Figura 24

Libertad para Expresar Opiniones en el Entorno de Trabajo



Fuente. Autoría Propia.

Los resultados evidencian una percepción mayoritariamente positiva, ya que el 44 % de los encuestados califico con un nivel 4 y el 24 % con el nivel 5. En conjunto, el 68 % de los colaboradores manifiesta sentirse cómodo al expresar sus opiniones, lo que sugiere la existencia

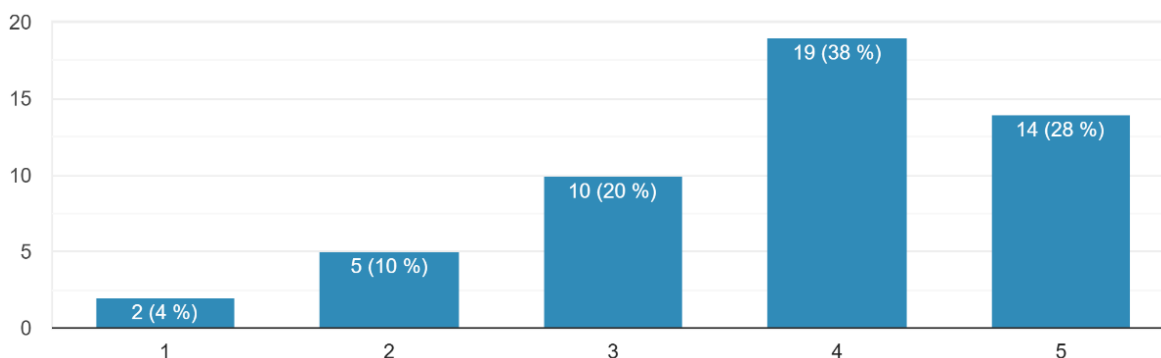
de un ambiente laboral relativamente abierto, donde se fomenta la participación, y el intercambio de ideas y la retroalimentación.

Sin embargo, un 12 % de los encuestados se ubicó en un nivel intermedio (3), mientras que un 20 % expresó una baja (niveles 1 y 2). Estos resultados indican que una parte significativa del personal aún no se siente plenamente seguro o confiado para poder expresar sus ideas, lo cual puede estar relacionado con factores como estilos de liderazgo poco participativo, temor a represalias, falta de espacios de diálogo o experiencias negativas.

Desde el punto del rendimiento y el bienestar del talento humano, la comodidad para expresar opiniones es un factor determinante para innovación, la resolución de problemas y la satisfacción laboral. Cuando los colaboradores no se sienten escuchados, pueden disminuir su compromiso, creatividad y sentido de pertenencia, afectando el desempeño individual y colectivo.

Figura 25

Presencia de un Clima de Armonía en el Lugar de Trabajo



Fuente. Autoría Propia.

Se evidencia una percepción mayormente positiva, ya que el 38 % de los encuestados calificó con un nivel 4 y el 28 % con nivel 5. En conjunto, el 66 % de los colaboradores considera que existe un clima de armonía en su lugar de trabajo, lo cual indica relaciones laborales mayormente respetuosas, colaborativas y orientadas a la convivencia positiva.

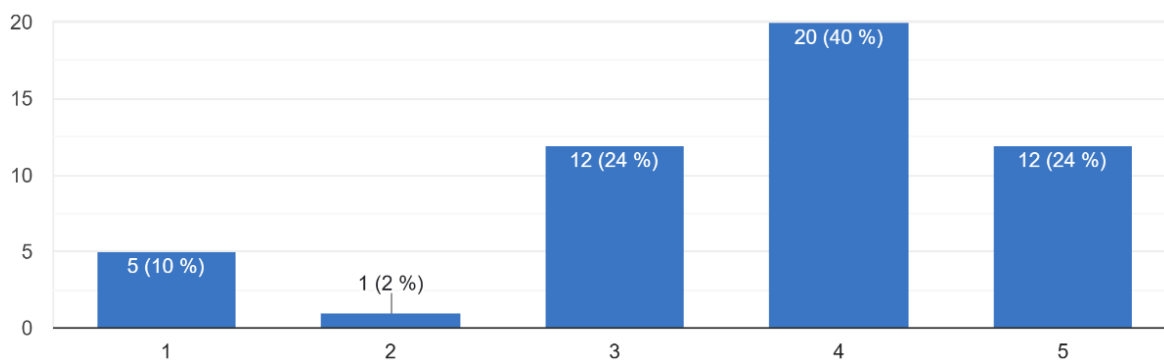
Por otro lado, un 20 % de los participantes se ubicó en un nivel intermedio (03), lo que sugiere que, si bien no perciben conflictos evidentes, tampoco experimentan plenamente un ambiente armónico. Asimismo, un 14 % se manifestó una percepción baja (niveles 1 y 2), evidenciando la presencia de tensiones, desacuerdos o dificultades en la convivencia laboral en determinados equipos o áreas.

Desde la perspectiva del impacto en el rendimiento y bienestar del talento humano, un clima de armonía favorece la motivación, el compromiso, la cooperación y la estabilidad emocional de los colaboradores, lo que repercute positivamente en la productividad. No obstante, las percepciones neutras y negativas pueden derivar en conflictos interpersonales, estrés laboral y disminución del desempeño si no se gestionan adecuadamente.

Dimensión 6. Cooperación

Figura 26

Orientación y Apoyo del Jefe en el Desarrollo de las Actividades Laborales



Fuente. Autoría Propia.

Se evidencia que la mayoría de los colaboradores percibe que su jefe sí brinda orientación cuando se requiere. Esto se evidencia en que el 64 % de los encuestados selecciono las opciones de acuerdo 40 % y totalmente de acuerdo 24 %. Este resultado indica, que más de la mitad del personal, el jefe cumple un rol de apoyo y guía en el trabajo diario.

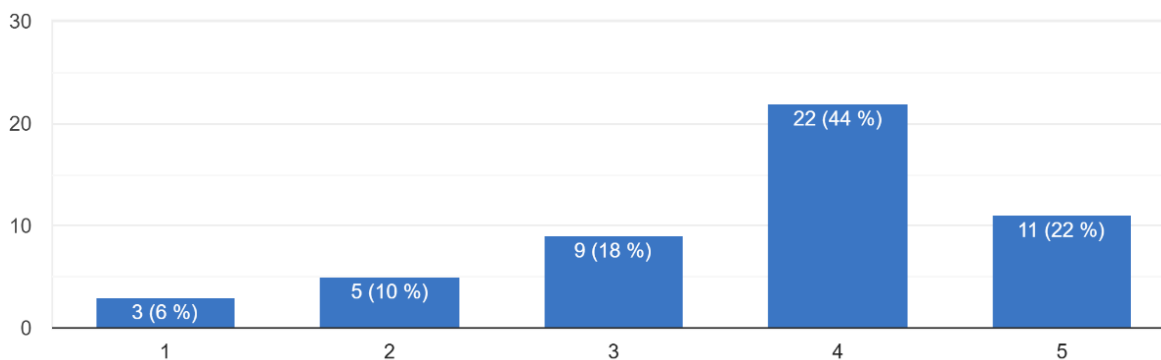
Sin embargo, el 24 % de los encuestados se mantuvo en una posición neutral, lo que puede interpretarse como que la orientación no siempre es constante o suficientemente clara. Este grupo no expresa una insatisfacción directa. Pero si muestra que existe margen para poder mejorar la comunicación y el acompañamiento por parte del jefe

Por último, el 12 % de los colaboradores manifestó una percepción negativa: el 10 % está muy en desacuerdo y el 2 % en desacuerdo. Aunque este porcentaje es bajo, señala que una parte del equipo siente que no recibe orientación necesaria, lo cual podría afectar su desempeño o confianza.

En conclusión, los resultados reflejan una valoración mayormente positiva sobre la orientación brindada por el jefe, pero también destacan la importancia de poder reforzar acciones que puedan garantizar un apoyo más claro, constante y equitativo para todos los colaboradores.

Figura 27

Interés del Liderazgo en el Rendimiento y la Productividad del Equipo



Fuente. Autoría Propia.

Podemos identificar con claridad que la dimensión de liderazgo dentro del clima organizacional. Los resultados muestran que el 66 % de los encuestados manifiesta estar de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación, lo que se evidencia una percepción mayoritariamente positiva sobre el interés del jefe en el desempeño del equipo. No

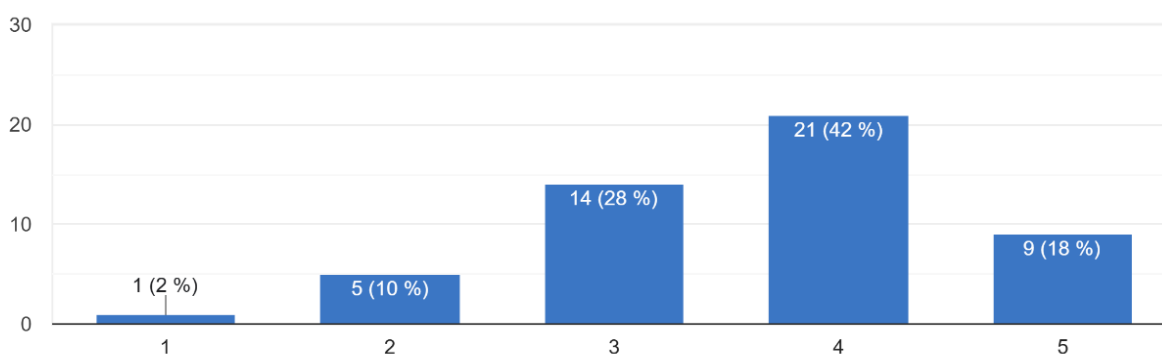
obstante, un 18 % mantiene una postura neutral y un 16 % expresa desacuerdo, lo cual indica que no todos los colaboradores perciben de manera consistente en las acciones de liderazgo orientadas a la mejora del rendimiento.

Este resultado permite inferir que el liderazgo constituye un factor relevante del clima organizacional que impacta directamente tanto en el rendimiento como en el bienestar del talento humano. Cuando los colaboradores de la organización perciben que, si jefe se interesa por la productividad, las percepciones neutras o negativas pueden generar desmotivación, falta de alineación con los objetivos organizacionales e incluso afectar el bienestar emocional de los trabajadores.

En función de estos hallazgos, se plantea la necesidad de poder diseñar una propuesta de mejora orientada a optimizar el clima organizacional en EMPACOR S.A. Dicha propuesta debería centrarse en el fortalecimiento de las competencias de liderazgo, promoviendo a una comunicación más clara y constante, el establecimiento de espacio para retroalimentación y la implementación de mecanismo de reconocimiento al desempeño.

Figura 28

Promoción de la Participación del Personal por parte de los Líderes

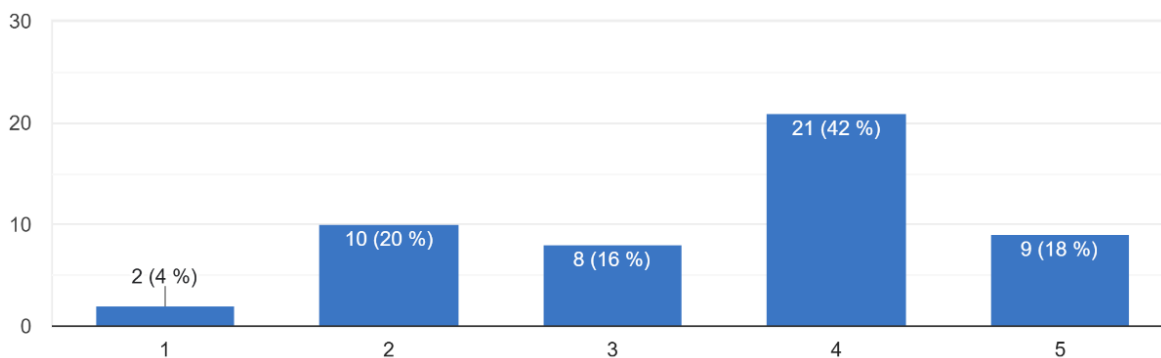


Fuente. Autoría Propia.

Según lo que se observa en las gráficas, un 60 % de los empleados manifiestan por medio de la encuesta, que sus líderes promueven la participación del personal, lo que evidencia un aspecto positivo para la empresa en cuanto a los procesos donde requieren la activa participación de los colaboradores para la toma de decisiones y demás actividades que requieran de su aporte, sin embargo, el 28 % de los encuestados se mantiene en una posición neutral y otro 12 % no está de acuerdo con esta afirmación, lo que nos da a entender que aunque la empresa ha logrado involucrar la mayoría de sus trabajadores procesos importantes de la empresa, es necesario reforzar la participación del otro 40 % de los empleados, que se destaca por ser un alto porcentaje de personas que no se sienten totalmente tomados en cuenta dentro de los procesos empresariales que realiza EMPACOR S.A.

Figura 29

Percepción de Atención del Jefe al Bienestar Laboral del Colaborador



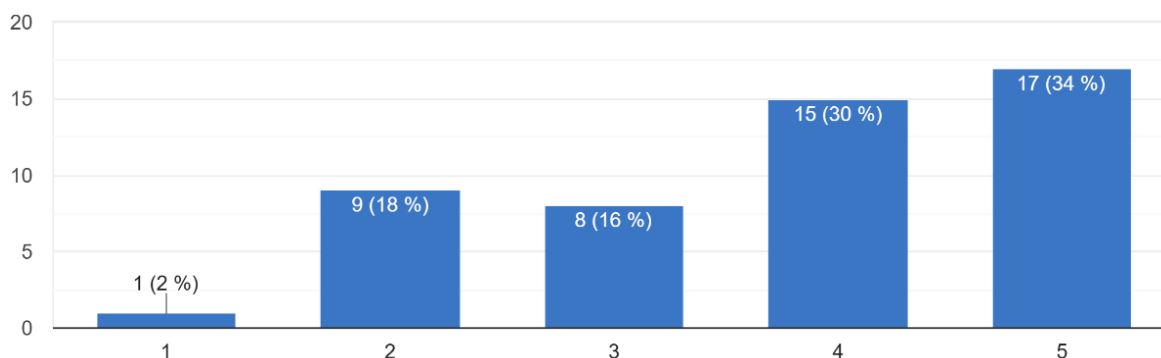
Fuente. Autoría Propia.

Aquí se puede observar que solo el 18 % de los empleados está totalmente de acuerdo con esta afirmación, también el 42 % de los trabajadores que realizaron la encuesta piensan que su jefe se preocupa por su bienestar laboral, lo que demuestra que un porcentaje que es mayoría ha sentido que sus condiciones laborales han mejorado en cuanto a bienestar laboral, no obstante, el otro 40 % de los encuestados no comparte esa misma opinión, lo que realmente es una

situación que se debe atender con urgencia, ya que depende de la estabilidad de los colaboradores el que se desarrolle un mejor trabajo y estos estén más comprometidos con la organización, si sienten desde sus jefes también se preocupan por el bienestar laboral de todos los que allí trabajan.

Figura 30

Apertura y Respeto en la Comunicación con los Directivos



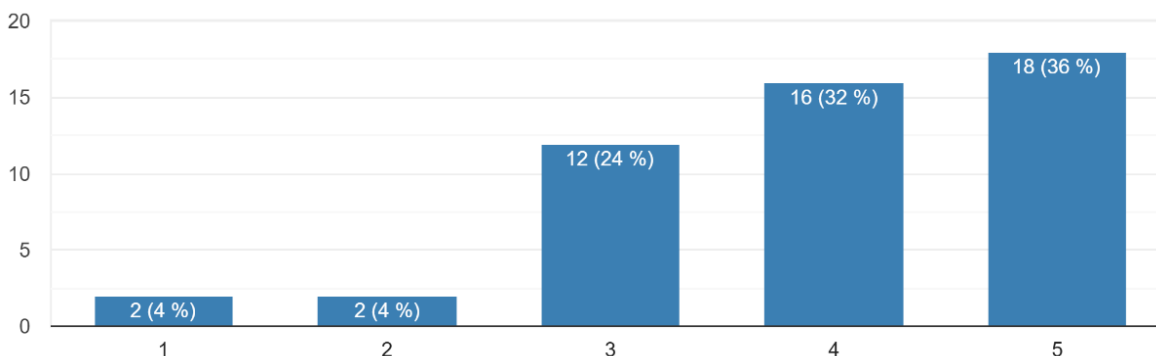
Fuente. Autoría Propia.

Según los porcentajes que muestra esta gráfica, existe un buen nivel de comunicación entre empleados y directivos, el 64 % de los trabajadores según la encuesta, demuestra que existe comunicación abierta con los líderes, un punto a favor para la empresa, ya que de ese modo será más fácil para todos llegar a acuerdos de lo que se quiere o se necesita para misma, además de que contribuye positivamente en la productividad de las operaciones, sin embargo, hay un 36 % de los colaboradores con los que se debe trabajar más esa parte, aunque no son mayoría son una parte representativa que necesita mayor atención, ya que se pueden presentar problemas de malos entendidos afectando procesos importantes dentro de la organización.

Dimensión 7. Normas y Estándares de Desempeño

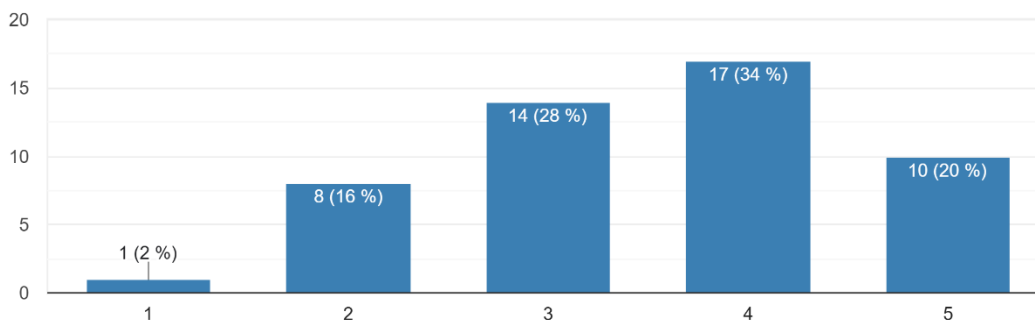
Figura 31

Claridad de las Metas Productivas y los Resultados Esperados del Cargo



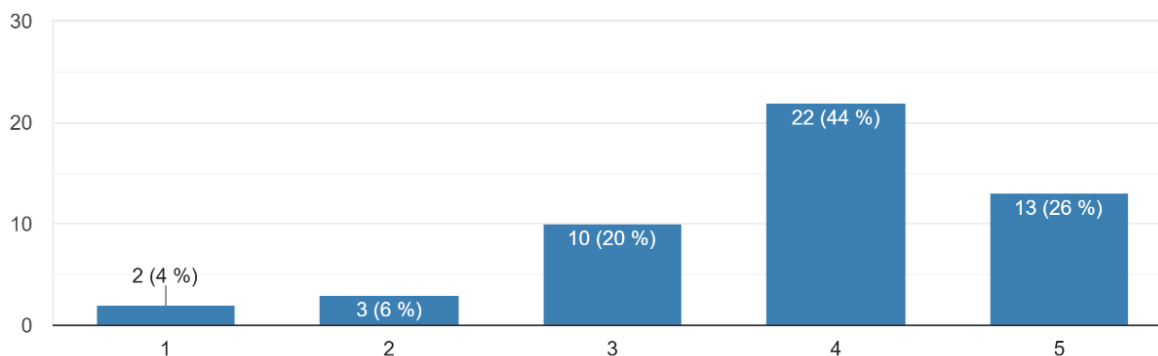
Fuente. Autoría Propia.

Lo que evidencia la gráfica es muy positivo para la organización, ya que habla del compromiso de los empleados con ella, el 68 % de los encuestados tiene claridad sobre sus funciones dentro de la empresa para lograr las metas productivas, punto muy importante porque se puede afirmar que la empresa tiene certeza hacia dónde va a dirigir todas sus acciones para lograr sus objetivos, sin embargo, existe un 24 % de los colaboradores que se encuentran en un punto medio, lo que refleja que tienen conocimiento de sus funciones, pero no tienen la total seguridad de lo que deben hacer para contribuir al logro de los objetivos, lo que puede afectar significativamente los resultados que se están esperando por parte de EMPACOR S.A.

Figura 32*Objetividad y Transparencia en las Evaluaciones de Desempeño*

Fuente. Autoría Propia.

Según los resultados que arrojan las encuestas, en este punto hay opiniones muy divididas el 54 % de los empleados está de acuerdo, lo que indica una valoración positiva del proceso, sin embargo, un 28 % se mantiene neutral, lo que da a entender que hay percepciones ambiguas que se pueden asociar con la falta de comunicación y retroalimentación. Además, un 18 % manifiesta una percepción negativa lo que evidencia que no todos los colaboradores confían en la objetividad y la transparencia, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los criterios de evaluación para aumentar la confianza y la credibilidad del proceso.

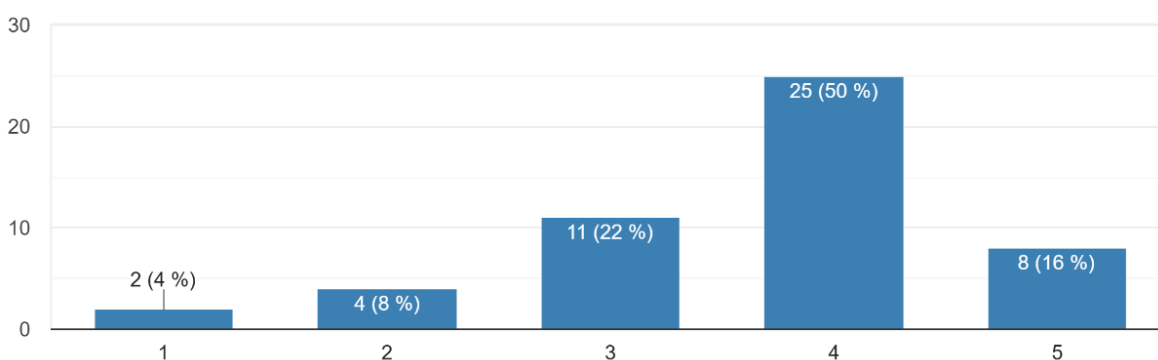
Figura 33*Exigencia de Calidad, Eficiencia y Cumplimiento de Tiempos en las Tareas Asignadas*

Fuente. Autoría Propia.

Según las personas encuestadas, la mayoría, es decir el 70 % de los empleados, coincide en que es una empresa con altos estándares de exigencia, por lo que sus resultados se basan en tres aspectos muy significativos que son: la calidad, la eficiencia y el cumplimiento de los tiempos para cada tarea asignada. El otro 30 % respondió de manera neutral, existe la posibilidad de que sean empleados nuevos que apenas se están adaptando a este ritmo de trabajo por lo que aún no tienen amplio conocimiento sobre cuáles son las principales exigencias de esta empresa y su ritmo de trabajo para lograr posicionarse mejor en este mercado.

Figura 34

Promoción del Cumplimiento de los Estándares Laborales

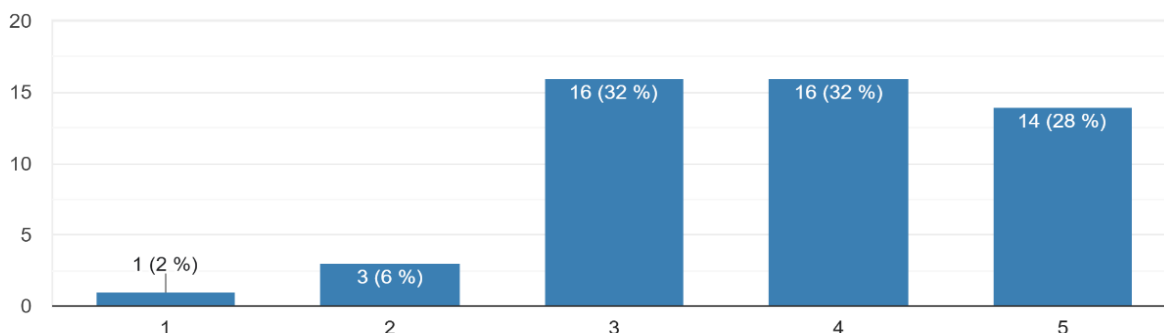


Fuente. Autoría Propia.

Los resultados evidencian que la empresa muestra un buen nivel de compromiso con los estándares laborales, ya que el 66 % de los encuestados refleja una percepción mayoritariamente positiva, no obstante, un 22 % de los encuestados se mantiene en una postura neutral, lo que puede indicar que hay un desconocimiento parcial o falta de comunicación interna, por lo que surge la necesidad de reforzar la capacitación y los mecanismos de seguimiento para fortalecer la confianza de los colaboradores. Solo un 12 % manifestó desacuerdo lo que indica que hay oportunidades de mejora que se deben implementar para lograr una percepción más homogénea en todo el equipo de trabajo.

Figura 35

Alineación de los Criterios de Evaluación con los Objetivos Productivos de la Empresa



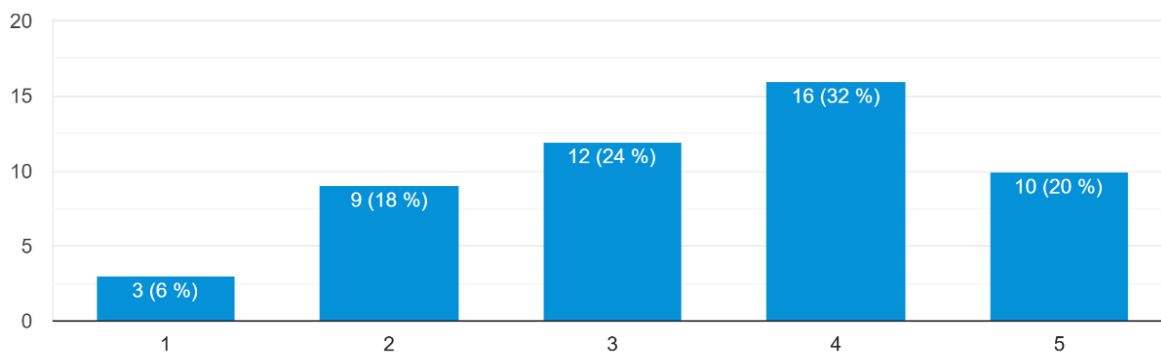
Fuente. Autoría Propia.

El 60 % de los colaboradores percibe que, si hay una alineación entre los criterios de evaluación y los objetivos productivos, lo cual muestra un panorama muy positivo para la empresa, aunque según los resultados la empresa va por buen camino, no logra una buena percepción por todos, el 32 % se mantiene neutral ante esta afirmación, lo que puede sugerir falta de claridad de dichos criterios, mientras el 8 % está en desacuerdo esto nos indica que no hay un porcentaje negativo fuerte, pero si áreas por fortalecer para lograr los objetivos productivos de la empresa.

Dimensión 8. Conflicto

Figura 36

Libertad para Expresar Desacuerdos sin Temor a Represalias

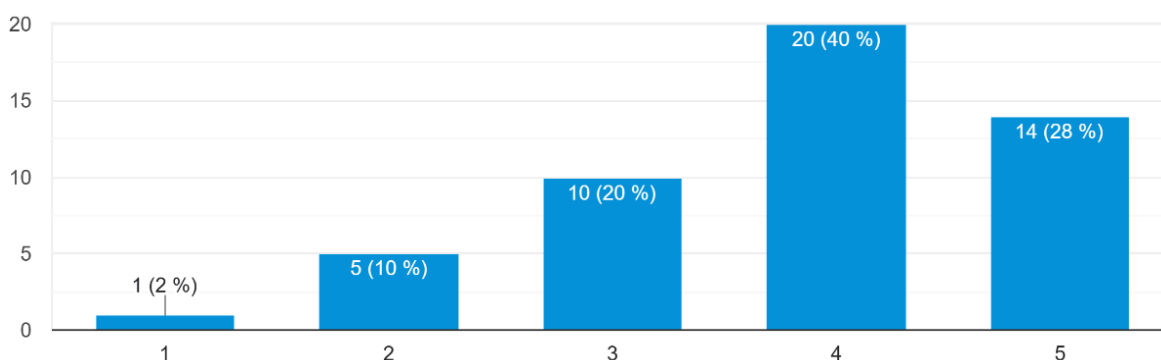


Fuente. Autoría Propia.

En este punto se muestran respuestas muy divididas, lo que significa que todos han experimentado experiencias diferentes en cuanto a este aspecto, el 52 % de los empleados optan por expresarse sin temor a represalias, mientras que un 24 % se mantienen neutrales en su respuesta y el otro 24 % no están en total acuerdo ante esta afirmación, evidenciando de esta manera una división de opiniones que se deben tomar a consideración, ya que todos deben tener los mismos derechos y expresar su sentir sin temor a recibir ningún tipo de crítica, ni acciones que atenten contra su integridad dentro de la empresa, afectando a su vez el clima organizacional y la productividad.

Figura 37

Resolución de Conflictos basado en el Diálogo y el Respeto



Fuente. Autoría Propia.

Los resultados muestran una percepción mayoritariamente favorable frente al manejo de los conflictos en EMPACOR S.A. El 40 % de los colaboradores se ubicó en el nivel 4 y el 28 % en el nivel 5, lo que indica que la mayoría considera que los desacuerdos se resuelven a través del diálogo y el respeto. Este resultado evidencia prácticas organizacionales orientadas a la comunicación asertiva y a la convivencia laboral.

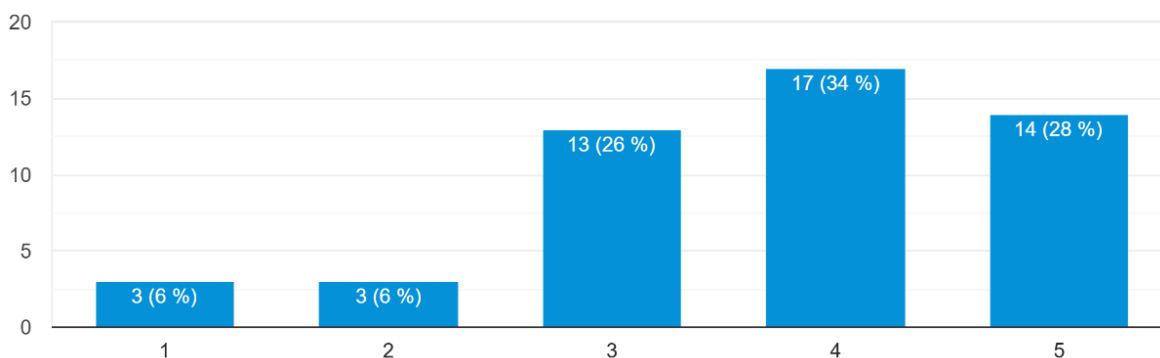
Sin embargo, un 20 % de los encuestados se mantuvo en una posición neutral, lo que sugiere que, aunque existen mecanismos de resolución de conflictos, estos no siempre se aplican

de manera consistente. Adicionalmente, un 12 % se ubicó en los niveles más bajos de la escala, lo cual refleja la presencia de situaciones puntuales donde el manejo de los conflictos podría ser percibido como insuficiente.

En términos generales, los hallazgos indican que la organización cuenta con una base favorable para la gestión de conflictos; no obstante, resulta necesario fortalecer espacios de diálogo, mediación y escucha activa. Estas acciones permitirán consolidar un clima organizacional más armónico y contribuirán al bienestar laboral y a la productividad de los colaboradores.

Figura 38

Escucha de Opiniones Diversas en el Entorno Laboral



Fuente. Autoría Propia.

Los resultados muestran una percepción mayoritariamente favorable respecto a la escucha de opiniones en EMPACOR S.A. El 34 % de los colaboradores se ubicó en el nivel 4 y el 28 % en el nivel 5, lo que indica que más de la mitad considera que sus opiniones son escuchadas, incluso cuando son diferentes.

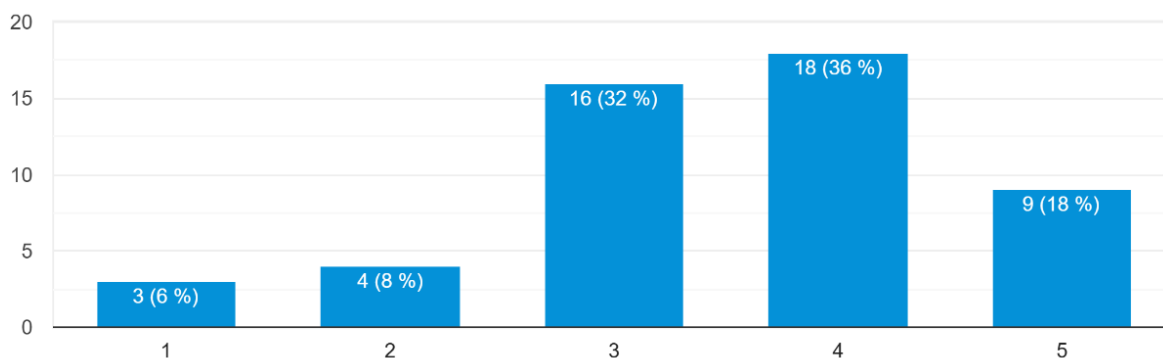
Sin embargo, un 26 % se mantuvo en una posición neutral, lo que sugiere que la apertura al diálogo no siempre se percibe de forma consistente. Además, un 12 % se ubicó en los niveles

más bajos de la escala, evidenciando percepciones menos favorables sobre los espacios de escucha.

En general, los resultados indican que existe apertura para la expresión de ideas; no obstante, es necesario fortalecer la escucha activa y la participación, con el fin de consolidar un clima organizacional más inclusivo y favorable.

Figura 39

Apertura al Debate de Ideas entre Áreas o Equipos de Trabajo



Fuente. Autoría Propia.

Los resultados evidencian una percepción mayoritariamente favorable respecto a la apertura para debatir ideas entre áreas o equipos en EMPACOR S.A. El 36 % de los colaboradores se ubicó en el nivel 4 y el 18 % en el nivel 5, lo que indica que más de la mitad percibe espacios de diálogo interáreas dentro de la organización.

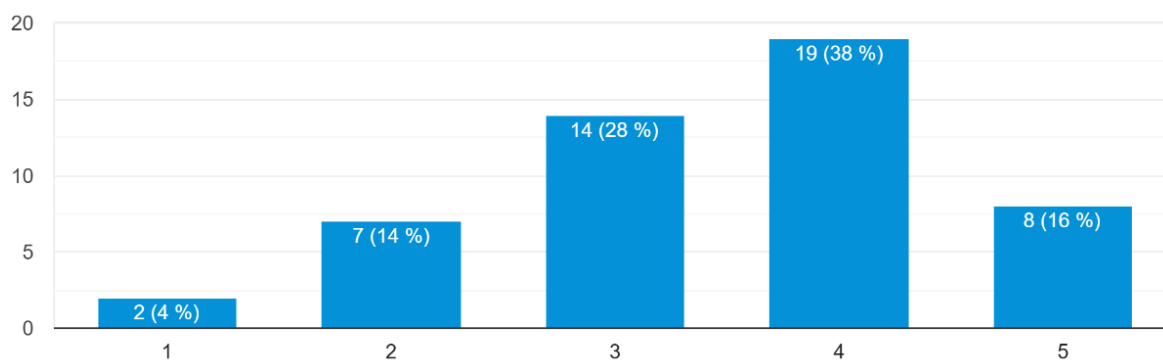
No obstante, un 32 % de los encuestados se posicionó en el nivel intermedio de la escala, lo que sugiere que la apertura al debate no siempre se da de manera constante o estructurada. Asimismo, un 14 % se ubicó en los niveles más bajos (1 y 2), evidenciando que algunos colaboradores perciben limitaciones en la comunicación entre equipos.

En términos generales, los resultados indican que existe disposición para el intercambio de ideas; sin embargo, se identifican oportunidades de mejora orientadas a fortalecer la

comunicación interdepartamental, con el fin de consolidar un clima organizacional más colaborativo y alineado con los objetivos productivos.

Figura 40

Percepción de la Justicia Organizacional en el Manejo de los Desacuerdos



Fuente. Autoría Propia.

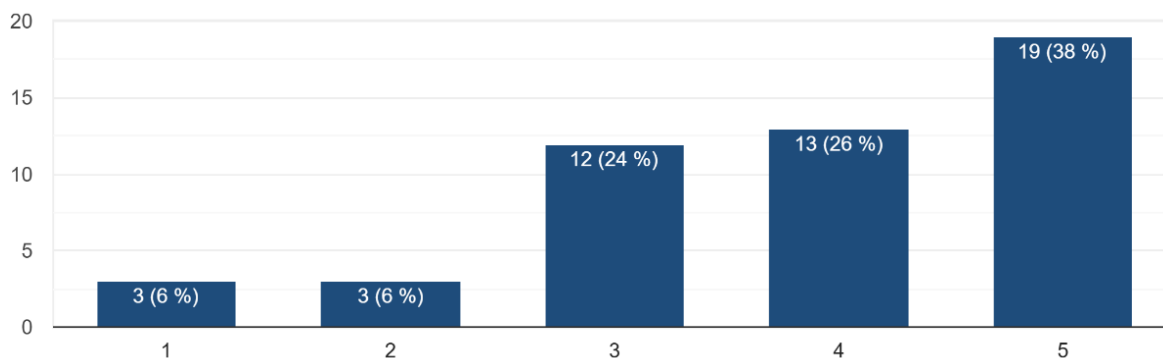
Los resultados evidencian una percepción mayoritariamente favorable frente al manejo de los desacuerdos en EMPACOR S.A., dado que el 54 % de los colaboradores calificó esta afirmación en los niveles 4 y 5. Esto indica que, en general, la empresa es percibida como justa en la gestión de los conflictos laborales.

No obstante, un 28 % de los encuestados se ubicó en una posición neutral y un 18 % manifestó percepciones desfavorables, lo que sugiere la necesidad de fortalecer los mecanismos de resolución de conflictos y comunicación interna para mejorar el clima organizacional.

Dimensión 9. Identidad

Figura 41

Nivel de Orgullo que Sienten los Colaboradores de Pertenecer a EMPACOR S.A.



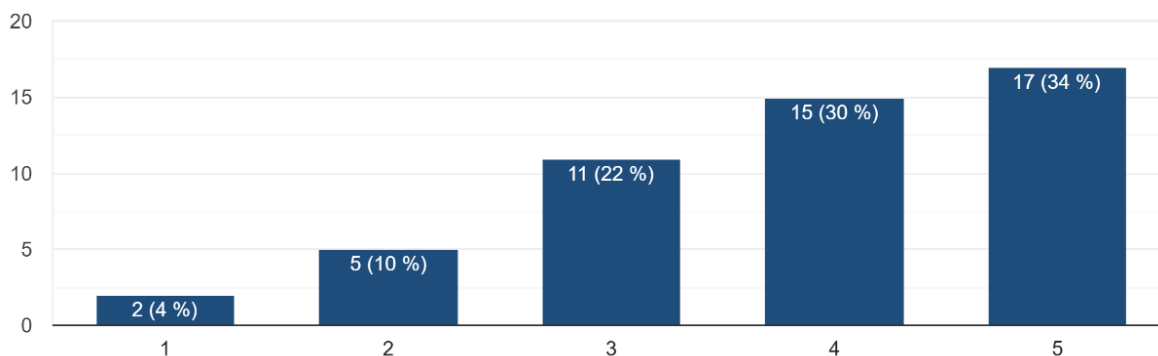
Fuente. Autoría Propia.

La gráfica muestra un alto nivel de orgullo por pertenecer a la empresa, ya que el 64 % de los colaboradores se ubicó en los niveles 4 y 5, evidenciando una percepción positiva y un sentido de pertenencia consolidado.

Sin embargo, un 24 % presentó una percepción neutral y un 12 % una percepción desfavorable, lo que indica oportunidades para fortalecer este sentimiento a través de estrategias de reconocimiento y fortalecimiento de la cultura organizacional.

Figura 42

Disposición a Recomendar la Empresa como Lugar de Trabajo



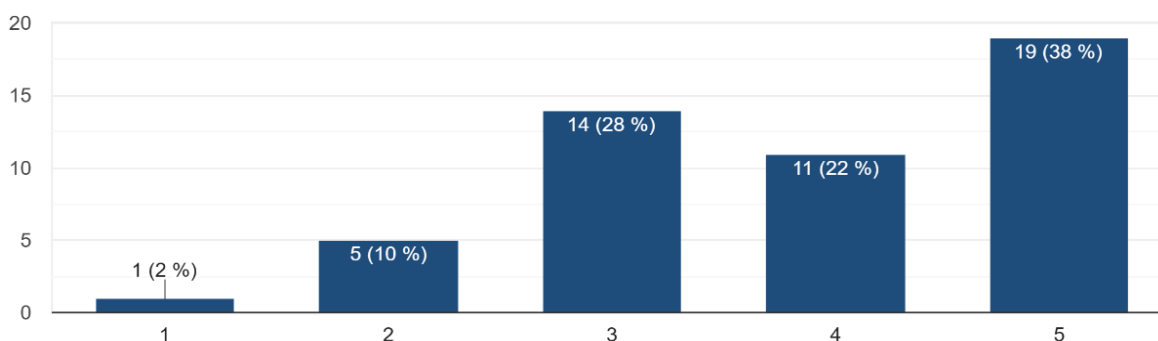
Fuente. Autoría Propia.

Los resultados indican que el 64 % de los colaboradores recomendaría a otros trabajar en EMPACOR S.A., reflejando una valoración positiva de la experiencia laboral dentro de la organización.

No obstante, un 22 % se mantiene en una posición neutral y un 14 % presenta percepciones desfavorables, lo que evidencia la necesidad de mejorar algunos aspectos organizacionales para fortalecer la satisfacción y el compromiso del talento humano.

Figura 43

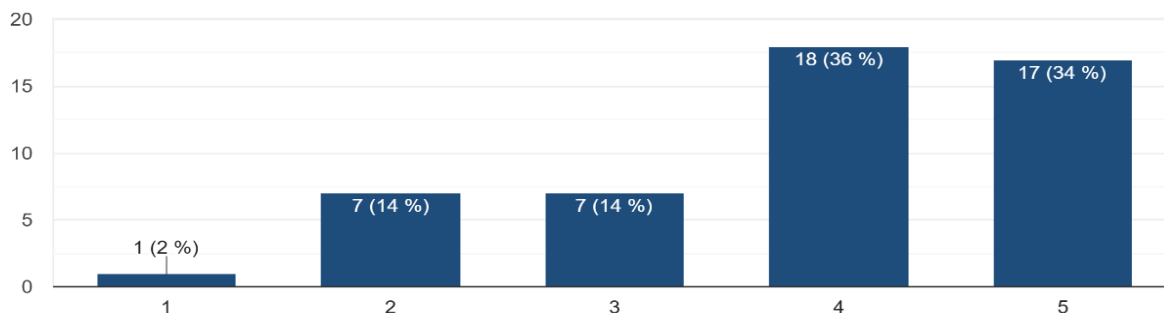
Identificación de los Colaboradores con la Misión, Visión y Valores Organizacionales



Fuente. Autoría Propia.

La gráfica evidencia que el 60 % de los colaboradores se identifica con la misión, visión y valores de EMPACOR S.A., lo cual refleja una alineación favorable con la filosofía organizacional.

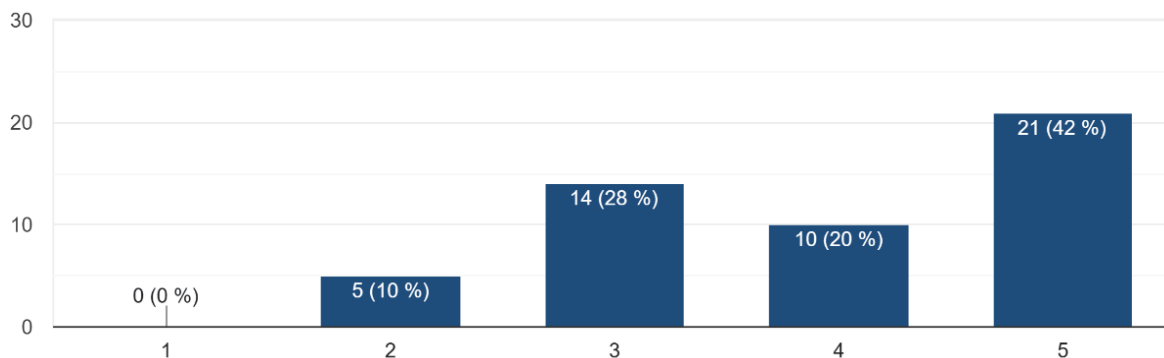
Sin embargo, un 28 % se ubicó en una posición neutral y un 12 % manifestó percepciones desfavorables, lo que sugiere la importancia de reforzar la comunicación y apropiación de los principios corporativos.

Figura 44*Contribución del Trabajo Individual a la Productividad de la Empresa*

Fuente. Autoría Propia.

Los resultados muestran que el 70 % de los colaboradores reconoce que su trabajo contribuye directamente a la productividad de la empresa, lo que evidencia una percepción positiva sobre el impacto de su labor.

No obstante, un 28 % presentó percepciones neutrales o desfavorables, lo que indica la necesidad de fortalecer la comunicación sobre los objetivos organizacionales y el aporte del trabajo individual a los resultados.

Figura 45*Influencia del Compromiso Organizacional en la Mejora de los Resultados*

Fuente. Autoría Propia.

La gráfica evidencia que el 62 % de los colaboradores considera que su compromiso influye en la mejora de los resultados organizacionales, reflejando una percepción favorable de este aspecto.

Sin embargo, un 28 % se mantiene neutral y un 10 % presenta percepciones desfavorables, lo que resalta la importancia de implementar estrategias que fortalezcan el compromiso y la participación del talento humano.

Plan de Mejora para EMPACOR S.A.

Las propuestas de mejora planteadas a continuación se fundamentan en los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional y productividad laboral aplicada en EMPACOR S.A., y se orientan al fortalecimiento de las dimensiones que tienen un mayor impacto en el desempeño laboral. La implementación de estas estrategias garantizará la consolidación de un clima organizacional favorable, fomentará el compromiso de los colaboradores y contribuirá de manera directa al mejoramiento de la productividad y los resultados organizacionales.

Fortalecimiento de la Autonomía y la Responsabilidad Individual

- **Dimensiones Relacionadas:** Responsabilidad - Estructura

Aunque los colaboradores se sienten responsables de las metas productivas, una proporción significativa manifiesta una actitud neutral respecto a la autonomía y la toma de decisiones.

- **Propuesta de Mejora**

Implementar un modelo de empoderamiento operativo en el que se definan con claridad:

- Decisiones que pueden ser tomadas directamente por el colaborador.
- Límites y niveles de escalamiento.
- Responsabilidades asociadas a los resultados.

- **Acciones Concretas**

- Elaborar matrices de toma de decisiones por cargo.
- Capacitar a los jefes para que puedan delegar efectivamente.
- Socializar los niveles de autonomía permitidos.

- **Responsables:** Jefes de área - Gestión Humana.

Con estas acciones se busca que haya mayor agilidad en los procesos, así como un aumento del compromiso y una mejora en la eficiencia operativa.

Optimización del Sistema de Reconocimiento e Incentivos

- **Dimensión Relacionada:** Recompensa

Si bien los colaboradores sienten que son reconocidos, no existe siempre una percepción clara sobre la relación existente entre el rendimiento, la productividad y los sistemas de incentivos.

- **Propuesta de Mejora**

Diseñar un sistema formal de reconocimiento vinculado a indicadores de productividad, tanto individuales como grupales.

- **Acciones Concretas**

- Definir indicadores clave (cumplimiento de metas, calidad, tiempos).
- Establecer incentivos no monetarios, como reconocimientos públicos o certificaciones internas.
- Comunicar periódicamente los criterios de reconocimiento.

- **Responsables:** Gestión Humana.

Se espera que el impacto se materialice en tres aspectos principales: un aumento en la motivación, una mejora en el rendimiento y una mayor congruencia entre el esfuerzo y los resultados.

Fortalecimiento del Liderazgo Cooperativo

- **Dimensión Relacionada:** Cooperación – Responsabilidad

El liderazgo es valorado positivamente, pero se presentan diferencias en la percepción del acompañamiento y el interés por el bienestar del equipo, lo que puede generar confusión y malentendidos en la dinámica de liderazgo y colaboración.

- **Propuesta de Mejora**

Implementar un programa de desarrollo de liderazgo participativo. Dicho programa debe estar enfocado en comunicación, acompañamiento y gestión del desempeño.

- **Acciones Concretas**

- Talleres de liderazgo y retroalimentación asertiva.
- Evaluaciones 180° o 360° para líderes.
- Reuniones periódicas de seguimiento con los equipos.

- **Responsables:** Alta Dirección - Gestión Humana.

El impacto esperado se manifestaría en la optimización del ambiente laboral, la cohesión entre los miembros del equipo y el incremento sostenido de la productividad.

Estrategias para la Gestión Positiva del Conflicto

- **Dimensión Relacionada:** Conflicto

Si bien se evidencia apertura al diálogo, ciertos colaboradores perciben temor y barreras para expresar desacuerdos.

- **Propuesta de Mejora**

Diseñar un protocolo de manejo del conflicto laboral que esté basado en el diálogo, la mediación y el respeto, para así poder gestionar de la mejor manera posible cualquier situación conflictiva que pueda surgir en el entorno laboral.

- **Acciones Concretas**
 - Capacitación en comunicación asertiva y resolución de conflictos.
 - Canales formales y confidenciales para expresar desacuerdos.
 - Papel activo del líder como mediador.
- **Responsables:** Gestión Humana - Jefes de Área.

El resultado esperado es la disminución de las tensiones internas, el fortalecimiento de la comunicación y la promoción del trabajo en equipo, lo que genera un entorno más saludable y eficiente para todos los participantes.

Consolidación de la Identidad Organizacional

- **Dimensión Relacionada:** Identidad.

Existe un alto sentido de pertenencia, así como un gran orgullo y un firme compromiso con la empresa.

- **Propuesta de Mejora**

Aprovechar esta fortaleza como motor de productividad para desarrollar estrategias de refuerzo cultural.

- **Acciones Concretas**
 - Jornadas de socialización de logros organizacionales.
 - Campañas internas que relacionen el trabajo diario con los resultados globales.
 - Reconocimiento de las buenas prácticas que se alineen con los valores corporativos.
- **Responsables:** Alta Dirección.

El resultado esperado es el fortalecimiento del sentido de pertenencia, el incremento del compromiso organizacional y la alineación de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la empresa.

Mejora Continua de Procesos y Comunicación Interáreas

- **Dimensión Relacionada:** Estructura – Desafío.

Aunque la estructura es adecuada, la comunicación entre áreas puede fortalecerse para mejorar la eficiencia, lo que permitiría optimizar los procesos y obtener mejores resultados.

- **Propuesta de Mejora**

Implementar espacios formales destinados a la mejora continua y comunicación interdepartamental.

- **Acciones Concretas**

- Reuniones entre áreas para el análisis de procesos.
- Implementar canales digitales internos de seguimiento, con el propósito de optimizar la gestión de las tareas.
- Reconocimiento de las buenas prácticas que se alineen con los valores corporativos.
- Promoción de propuestas de innovación por parte del personal.

- **Responsables:** Jefes de Área - Dirección Operativa.

Con estas acciones se esperaría que haya una optimización de los procesos, lo que conllevará una reducción de los reprocesos y un mejor aprovechamiento del tiempo de producción.

Conclusiones

La presente investigación permitió analizar de manera clara el clima organizacional y su relación con la productividad laboral en EMPACOR S.A., ratificando que las percepciones de los colaboradores sobre su entorno inciden significativamente en su desempeño, motivación y compromiso. Mediante un enfoque mixto y un diseño descriptivo-correlacional, se caracterizaron las dimensiones clave del entorno laboral, logrando establecer una relación significativa entre el bienestar percibido y el rendimiento operativo, cumpliendo así con el objetivo general del estudio.

Los hallazgos revelan que, si bien EMPACOR S.A., posee fortalezas estructurales en la claridad de funciones y un sólido sentido de pertenencia, existen brechas críticas en la comunicación interáreas, el reconocimiento al desempeño y el liderazgo participativo. Estas oportunidades de mejora constituyen factores determinantes que, de ser intervenidos, potenciarían la eficiencia en los procesos productivos. Asimismo, las diferencias observadas en dimensiones como la autonomía y el manejo de conflictos subrayan la urgencia de transitar hacia modelos de gestión del talento humano más equitativos y coherentes con las necesidades del personal operativo y administrativo.

En conclusión, este estudio confirma que la productividad en el sector manufacturero no depende exclusivamente de factores técnicos, sino que está estrechamente ligada a las condiciones psicosociales y organizacionales. El diagnóstico realizado no solo aporta una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, sino que posiciona el fortalecimiento del clima laboral como un eje estratégico para garantizar la competitividad, el crecimiento sostenible y la mejora continua de EMPACOR S.A., frente a las exigencias del mercado actual.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta el análisis realizado sobre el clima organizacional y su relación con la productividad laboral en EMPACOR S.A., así como los resultados obtenidos a partir de la percepción de los colaboradores, se recomienda fortalecer las prácticas de gestión del talento humano como eje estratégico para el desempeño organizacional. El contexto operativo del sector manufacturero exige condiciones laborales que promuevan la comunicación efectiva, la motivación y el trabajo colaborativo, factores que inciden directamente en la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En primer lugar, se recomienda fortalecer los procesos de comunicación interna y la claridad en la definición de funciones y responsabilidades. Aunque la mayoría de los colaboradores manifiestan conocer sus roles, la presencia de percepciones neutras y negativas evidencia la necesidad de reforzar la socialización de normas, procedimientos y responsabilidades, así como mejorar los espacios de diálogo entre líderes y equipos de trabajo, con el fin de garantizar una mayor coordinación interáreas y eficiencia en los procesos productivos.

En segundo lugar, se sugiere optimizar los procesos de evaluación del desempeño, asegurando que los criterios de medición estén alineados con los objetivos productivos de la empresa y sean comprendidos por todos los colaboradores. Asimismo, se recomienda socializar los resultados de las evaluaciones de manera constructiva, orientándolos hacia la mejora continua y el desarrollo individual del talento humano.

Adicionalmente, se recomienda implementar estrategias formales de motivación y reconocimiento laboral que valoren el compromiso, el esfuerzo y el desempeño de los colaboradores, mediante incentivos económicos, compensaciones de tiempo o reconocimientos

simbólicos. Estas acciones contribuirán a fortalecer el sentido de pertenencia, la satisfacción laboral y la permanencia del talento humano, impactando positivamente la productividad organizacional.

Finalmente, se recomienda realizar evaluaciones periódicas del clima organizacional, con el fin de monitorear las percepciones de los colaboradores y evaluar el impacto de las acciones implementadas. Estos diagnósticos deben convertirse en herramientas estratégicas para la toma de decisiones gerenciales, orientadas a la mejora continua del ambiente laboral y al fortalecimiento de la productividad en EMPACOR S.A.

Referencias Bibliográficas

- Aguilera, P., & Tapia, N. (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral en empresas manufactureras*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 943–960.
<https://www.redalyc.org/journal/290/29066955008/>
- ANDI. (2023). *Encuesta de Talento Humano: Resultados nacionales 2023*.
<https://www.andi.com.co/Uploads/EncuestaTalentoHumano2023.pdf>
- CEPAL. (2020). *Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (4.ª ed.). McGraw-Hill.
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/130372?page=196>
- Congreso de la República de Colombia. (2006). Ley 1010 de 2006. Por la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral.
<http://funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18843>
- Congreso de la República de Colombia. (2012). Ley 1562 de 2012. Por la cual se modifica el Sistema General de Riesgos Laborales.
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=48365>
- Constitución Política de Colombia. (1991). Constitución Política de Colombia. Asamblea Nacional Constituyente.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>
- Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*. Eudeba.
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>
- Decreto 2663 de 1950 - Gestor Normativo. (1950). Gov.co.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=199983>

EMPACOR S.A. (2023). *Informe corporativo anual*.

<https://www.empacor.com.co>

EMPACOR S.A. (2026). *Acerca de nosotros*. <https://www.empacor.com/acerca-de-nosotros>

Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). *Principios de administración de operaciones: sostenibilidad y cadena de suministro* (12.^a ed.). Pearson Educación.

Herrera, J. P., & Vargas, H. F. (2020). *Comunicación interna y clima laboral en organizaciones latinoamericanas*. *Revista Universidad & Empresa*, 22(39), 1–20.

<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/9198>

Jojoa Gómez, A. M. (2017). *La teoría general de los sistemas y su aplicación en las organizaciones modernas*. *Revista Gestión y Desarrollo*, 14(2), 45–56.

<https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rgd/article/view/4192>

Leal Afanador, J. A. (2021). El ejercicio del liderazgo transformador. En *Educación, virtualidad e innovación*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42981>

Leal Afanador, J. A. (2023). *Trabajo inteligente productivo*. Sello Editorial UNAD.

<https://doi.org/10.22490/9789584975096>

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

López, A. (2021). *Motivación laboral: teorías y aplicación práctica*. Universidad Autónoma de Madrid.

<https://repositorio.uam.es/handle/10486/710865>

- Martínez, E., & Pineda, R. (2022). *Gestión del talento humano y productividad organizacional*.
Revista Espacios, 43(2), 12.
<https://www.revistaespacios.com/a22v43n02/22430212.html>
- Ministerio de la Protección Social. (2008). Resolución 2646 de 2008. Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación y prevención de riesgos psicosociales.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31947>
- Ministerio del Trabajo. (2019). *Resolución 0312 de 2019. Por la cual se definen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo*.
<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+0312-2019-+Estandares+minimos+del+Sistema+de+la+Seguridad+y+Salud.pdf>
- Ministerio del Trabajo. (2021). *Condiciones de trabajo y salud en Colombia: Factores psicosociales*.
<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/Factores+Psicosociales.pdf>
- Noriega, C., & Farfán, M. (2023). *Planeación estratégica del talento humano y productividad en el sector industrial*. Revista Gestión, 8(1), 55–70.
<https://revistagestion.org/index.php/gestion/article/view/377>
- OECD. (2020). *How's Life? 2020: Measuring well-being*. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/9870c393-en>
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Condiciones de trabajo y bienestar laboral en sectores productivos*.
<https://www.ilo.org/global/research/publications/lang--es/index.htm>

Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Condiciones de trabajo y bienestar laboral en sectores productivos*. OIT. <https://www.ilo.org>

Pimienta, A. R. U. (2024). El clima organizacional como factor de éxito. *Revista de Ciencias Administrativas*, 12(2), 45–60.

<https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/download/4024/3937>