

**Garantías para mejorar el clima organizacional en la empresa C.I Carbocoque S.A**  
**compromiso de todos**

Estudiantes

Nelcy Roció Leiva Casallas

July Catheryne Velandia Narvaez

David Felipe Otero González

Shery Angelyn Santos Ramírez

Paula Andrea Penagos Bernal

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

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

ECACEN

Administración de Empresas

2025

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de grado a mis queridos familiares, quienes han sido mi pilar fundamental en cada paso de este proceso. Su amor, apoyo incondicional y palabras de aliento me han motivado a seguir adelante, incluso en los momentos más desafiantes y confusos en medio de las actividades laborales, personales, familiares y académicas, estaban en plena disposición para brindarme su apoyo, lo cual fue la motivación más grande, dedicamos este triunfo a los compañeros de equipo, por su dedicación, colaboración y el compromiso que cada uno aportó a este proyecto. Juntos, superamos muchos obstáculos y aprendimos mucho en el camino, lo que hizo esta experiencia aún más valiosa y enriquecedora.

A mis profesores y mentores, quienes nos guiaron con su sabiduría y paciencia, inspirándonos a profundizar en el estudio del clima organizacional. Su pasión por la enseñanza ha dejado una huella imborrable en nosotros que siempre guardaremos en nuestros corazones.

Por último, a todos aquellos que contribuyeron de alguna manera a este trabajo. Cada uno ha sido parte de este viaje y su apoyo ha sido fundamental en la realización de esta nueva meta.

¡Por permitir que nuestro sueño hoy se convierta en realidad!

## **Agradecimientos**

Queremos expresar nuestro más especial agradecimiento a cada una de las personas quienes hicieron posible la realización de este trabajo de grado sobre clima organizacional, a cada uno de nuestros, profesores, y tutores, quienes aportaron con su valiosa orientación, paciencia, explicación y apoyo constante a lo largo de este proceso, dejándonos grandes enseñanzas para nuestra vida profesional. Su experiencia y consejos fueron fundamentales para guiarnos en la investigación y desarrollo de nuestras ideas, a los compañeros de clase, por el trabajo en equipo, la lucha incansable, la colaboración, la ayuda mutua e intercambio de ideas que enriquecieron este proyecto, aportando algo único y valioso.

A la empresa y personas que participaron en nuestra investigación, por brindarnos su tiempo, por compartir sus experiencias y conocimientos. Buscando siempre el cumplimiento de nuestra meta.

Es muy importante también agradecer a nuestras familias y amigos, por su comprensión y aliento incondicional día a día y en cada una de las etapas de este camino. Su apoyo fue esencial para lograr este objetivo.

A todos, ¡gracias!

**Garantías para mejorar el clima organizacional en la empresa C.I Carbocoque S.A**  
**compromiso de todos**

## Resumen

En este proyecto de investigación trabajamos con la empresa CI CARBOCOQUE SA, realizando el análisis sobre el clima organizacional de la empresa productora de coque, la relación con la satisfacción laboral y la productividad de los empleados, donde el clima organizacional se crea a partir de la percepción de los trabajadores, sobre la empresa. Siendo de gran importancia y un factor clave para el éxito de toda organización, ya que este es influyente en los resultados de productividad.

Es por esto que, con la investigación, se llegará a dar solución a falencias que puedan intervenir en los resultados.

El proceso fue realizado a través de una encuesta, aplicada a los trabajadores, con preguntas enfocadas a la percepción del clima organizacional, con el fin de conocer el punto de vista de cada colaborador. En dichas encuestas se identificaron los principales factores que influyen en el clima organizacional, como lo son la comunicación interna, el liderazgo y las relaciones interpersonales. Concluyendo que es necesario el fortalecimiento e implementación de estrategias que busquen involucrar al personal en actividades y programas que mejoren su calidad de vida, la comunicación, la capacidad de liderazgo, y el fortalecimiento de relaciones interpersonales.

**Palabras claves:** Clima Organizacional, productividad, desempeño, liderazgo, comunicación, garantías, compromiso, conflictos, bienestar laboral.

## **Abstract**

In this research project we work with the company CI CARBOCOQUE SA, carrying out the analysis of the organizational climate of the coke producing company, the relationship with job satisfaction and employee productivity, where the organizational climate is created from the workers' perception of the company. Being of great importance and a key factor for the success of any organization, since it is influential in productivity results.

This is why, with research, solutions will be found to shortcomings that may affect the results.

The process was carried out through a survey, applied to workers, with questions focused on the perception of the organizational climate, in order to know the point of view of each collaborator. In these surveys, the main factors that influence the organizational climate were identified, such as internal communication, leadership and interpersonal relationships. Concluding that it is necessary to strengthen and implement strategies that seek to involve personnel in activities and programs that improve their quality of life, communication, leadership capacity, and strengthening interpersonal relationships.

**Keywords:** Organizational Climate, productivity, performance, leadership, communication, guarantees, commitment, conflicts, work well-being.

## Tabla de contenido

Introducción.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Planteamiento del problema.....	11
Justificación de la investigación .....	13
Objetivos.....	16
Objetivo general.....	16
Objetivos específicos .....	16
Antecedentes del problema.....	17
Marco teórico.....	20
Marco legal .....	24
Metodología de investigación.....	26
Enfoque de la investigación .....	26
Diseño de la investigación .....	26
Población y muestra.....	26
Técnica de recolección de datos .....	27
Análisis de datos .....	27
Etapas de la investigación.....	27
Diagnóstico inicial .....	27
Diseño de estrategias.....	27
Resultados.....	28

Comunicación .....	28
Liderazgo .....	32
Relaciones Interpersonales.....	36
Conclusión .....	41
Recomendaciones .....	422
Referencias.....	433
Anexo A. Programa de Compensación e Incentivos para C.I. CARBOCOQUE S.A.....	45

## Tabla de Figuras

Figura 1. Percepción de los Empleados sobre la Comunicación de Información Relevante.....	28
Figura 2. Percepción sobre la Efectividad de los Canales para Compartir Inquietudes en la Organización.....	29
Figura 3. Percepción sobre Consistencia y Comprensibilidad de los Mensajes de los Superiores.....	30
Figura 4. Valoración percibida de los empleados en el proceso de toma de decisiones.....	30
Figura 5. Percepción sobre Espacios de Interacción: Formales e Informales entre Compañeros y Superiores.....	31
Figura 6. Confianza y Motivación: Evaluación de los Líderes en el Equipo.....	32
Figura 7. Accesibilidad del jefe inmediato: Evaluación de la Disposición para Escuchar Inquietudes.....	33
Figura 8. Evaluación del Fomento de un Ambiente de Trabajo Positivo y Respetuoso por Parte de los Líderes.....	34
Figura 9. Percepción sobre la Justicia y Fundamentación de las Decisiones de los Líderes.....	34
Figura 10. Evaluación de la Retroalimentación Constructiva Recibida de los Superiores.....	35
Figura 11. Percepción del Ambiente de Trabajo: Colaboración y Respeto en el Equipo.....	36
Figura 12. Percepción de Confianza en Compañeros para la Colaboración en Tareas Conjuntas..	37
Figura 13. Evaluación de la Gestión de Conflictos Interpersonales en el Área.....	37
Figura 14. Percepción sobre el Compañerismo y Apoyo Mutuo entre Empleados.....	38
Figura 15. Percepción de Comodidad en la Interacción Diaria con Compañeros y Superiores.....	39

## **Introducción**

La empresa CI CARBOCOQUE SA, una empresa que tiene la capacidad de liderar la producción de coque metalúrgico, es importante señalar que actualmente podría estar enfrentando algunas situaciones muy significativas en lo relacionado con el clima organizacional. Es bueno señalar que se ha caracterizado por el desempeño productivo, cabe manifestar que se podrían estar presentando algunas dificultades en cuanto a la desmotivación lo cual conlleva a que se ocasionen conflictos internos, esto genera afectaciones en la parte del bienestar de los empleados y probablemente también la productividad. Con esta actividad se pretende identificar y lograr realizar un análisis de dichos factores, de la misma manera realizar propuestas estratégicas que le permitan mejorar el clima laboral.

## **Planteamiento del problema**

C.I CARBOCOQUE S.A, ubicada en Lenguazaque, Cundinamarca, es una empresa dedicada a la producción de coque metalúrgico. Si bien es reconocida por su calidad productiva, se ha identificado que en su planta de producción existe un clima organizacional que podría estar afectando el bienestar y rendimiento de los empleados. Esto incluye percepciones negativas sobre la comunicación interna, el liderazgo y las relaciones interpersonales entre los colaboradores. Actualmente, se observa un aumento en los niveles de desmotivación, conflictos internos y bajas en la productividad, lo que podría comprometer el desempeño global de la empresa.

El principal problema que deseamos investigar es cómo estos factores (comunicación, liderazgo y relaciones interpersonales) están impactando negativamente en la satisfacción y productividad de los empleados. En su estado actual, el ambiente laboral parece ser un factor que desincentiva el rendimiento y genera tensiones que podrían traducirse en una disminución de la eficiencia operativa. En un escenario ideal, se espera que la empresa cuente con un entorno donde los empleados estén motivados, colaboren efectivamente y el liderazgo fomente un desarrollo productivo.

Es crucial estudiar este problema porque un clima organizacional deficiente no solo afecta el bienestar del personal, sino que también tiene implicaciones directas en la calidad de los procesos productivos y en la competitividad de la empresa. Si no se toman medidas para mejorar el ambiente laboral, podría haber una mayor rotación de empleados, un aumento en los costos operativos, y una disminución en la capacidad de respuesta de la empresa frente a los desafíos del mercado.

Las variables clave que se analizarán incluyen la calidad de la comunicación interna, los estilos de liderazgo y las dinámicas interpersonales dentro del equipo de trabajo. Estas áreas serán evaluadas para comprender mejor cómo contribuyen a los problemas observados y qué cambios podrían implementarse para mejorar el clima organizacional.

**La investigación busca responder la siguiente pregunta:** ¿Cómo perciben los empleados de la planta de producción de C.I. CARBOCOQUE S.A. los aspectos del clima organizacional relacionados con la comunicación, el liderazgo y las relaciones interpersonales?

## **Justificación de la investigación**

El siguiente estudio busca mejorar el clima organizacional en C.I. CARBOCOQUE S.A. siendo esencial para garantizar tanto el bienestar de los empleados como la competitividad a largo plazo de la organización. Analizando cómo las dificultades en la comunicación interna, el liderazgo y las relaciones interpersonales afectan la satisfacción y productividad de los colaboradores. Dentro de dicho análisis se justifican los siguientes aspectos claves:

**Impacto en el bienestar del personal:** Según Ramos (2015), la satisfacción laboral es esencial para el desarrollo humano en las empresas. Reconocer los diferentes factores que afectan el bienestar de los trabajadores permitirá diseñar estrategias que fomenten un ambiente laboral saludable y motivador.

**Relación con la productividad:** Un clima organizacional positivo mejora directamente el desempeño de los empleados (Herrero Blasco et al., 2018). Este estudio permitirá identificar áreas críticas, optimizar procesos internos y, en última instancia, mejorar los resultados operativos de la empresa.

**Sostenibilidad empresarial:** Hernández Palma et al. (2017) destacan que mejorar el clima organizacional no solo incrementa la resiliencia organizacional, sino que también reduce los costos asociados a la rotación y los conflictos internos. En el caso de CI CARBOCOQUE SA, esto fortalecerá su capacidad para enfrentar los desafíos externos.

**Contribución teórica y práctica:** Este estudio no solo beneficiará a CI CARBOCOQUE SA al ofrecer soluciones específicas para su problemática, sino que también generará conocimientos valiosos para otras organizaciones del sector que enfrentan desafíos similares. Además, al integrar teorías de gestión de recursos humanos y cultura organizacional, esta investigación enriquecerá la literatura académica sobre el tema.

Un clima organizacional positivo es directamente proporcional a la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Según Herrero Blasco et al. (2018), el área de recursos humanos ha evolucionado de un papel puramente administrativo a convertirse en un actor estratégico dentro de las organizaciones, reconociendo que los empleados no son solo recursos, sino individuos con habilidades, motivaciones y potencialidades que deben ser cultivadas. En este sentido, una gestión adecuada del talento humano puede transformar el entorno de trabajo, reduciendo la desmotivación y los conflictos, mejorando la moral y fortaleciendo el compromiso de los empleados con la empresa.

Para C.I. CARBOCOQUE S.A., abordar los problemas de clima organizacional no solo tiene implicaciones en la satisfacción laboral, sino que también es crucial para optimizar los resultados operativos y la productividad. Según Ramos (2015), la planificación y desarrollo de recursos humanos se ha consolidado como una herramienta vital para enfrentar problemas operativos y de crecimiento dentro de una empresa.

La implementación de prácticas eficaces de inducción y capacitación para los líderes, enfocadas en la motivación y resolución de conflictos, contribuirán significativamente a mejorar la dinámica interna de la organización. Estos esfuerzos, a su vez, fortalecerán la cultura organizacional, creando un ambiente de trabajo más colaborativo y saludable, lo cual resultará en una mayor productividad y calidad en los procesos productivos. La importancia de mejorar el clima organizacional también se extiende a la retención del talento. Según Hernández Palma et al. (2017), la promoción de un ambiente de trabajo seguro y saludable no solo es una obligación legal, sino un factor clave para mantener la satisfacción del personal. Cuando los empleados se sienten valorados y protegidos, su compromiso con la empresa aumenta, lo que repercute directamente en su desempeño y en la calidad del trabajo realizado.

Este trabajo no solo tiene relevancia para C.I. CARBOCOQUE S.A., sino que también puede servir como modelo para otras empresas del sector que enfrentan problemáticas similares. Al identificar las causas fundamentales de los conflictos laborales y proponer soluciones prácticas, esta investigación proporcionará herramientas valiosas para mejorar los procesos de socialización e inducción, tanto para nuevos empleados como para los ya integrados. De acuerdo con García Solarte et al. (2010), la implementación de políticas de recursos humanos que cuenten con el compromiso de los líderes en todos los niveles es fundamental para el éxito de cualquier iniciativa organizacional. Al fomentar un ambiente positivo y saludable, los líderes no solo crean una cultura organizacional más efectiva, sino que también impulsan la satisfacción y el compromiso de sus empleados.

En la actualidad la empresa C.I. CARBOCOQUE S.A, cuenta con encuestas virtuales, que se realizan de forma anónima, donde los nuevos empleados pueden evaluar su proceso, el ambiente, la cultura y dar a conocer sus opiniones para que este sea un mejor lugar para trabajar.

Es esencial que C.I. CARBOCOQUE S.A. no solo se enfoque en la implementación de estrategias para mejorar el clima organizacional, sino también en establecer mecanismos de comunicación continua que permitan a los empleados expresar sus inquietudes y sugerencias. Fomentar un entorno donde se valore la retroalimentación constructiva puede contribuir significativamente a identificar áreas de mejora y a fortalecer la cohesión del equipo. Además, promover espacios de diálogo abierto entre los líderes y sus colaboradores facilitará la resolución proactiva de conflictos, mejorando así las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia dentro de la organización.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar el clima laboral en la empresa CI CARBOCOQUE S.A. mediante la recolección y el análisis de datos, con el fin de identificar áreas clave de mejora y proponer estrategias orientadas a fortalecer la comunicación, el liderazgo y las relaciones interpersonales dentro de la organización.

### **Objetivos específicos**

Diseñar y aplicar encuestas estructuradas que permitan la recolección de datos estadísticos sobre el clima laboral.

Identificar patrones, tendencias y áreas de mejora que contribuyan al fortalecimiento del clima organizacional.

Proponer estrategias de mejora basadas en los hallazgos del estudio, enfocadas en la optimización de la comunicación, el fortalecimiento del liderazgo y el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

## **Antecedentes del problema**

C.I. CARBOCOQUE S.A., localizada en el municipio de Lenguazaque, Cundinamarca, es una empresa especializada en la producción de coque metalúrgico, un producto clave en la industria del acero. A lo largo de los años, la empresa ha logrado ubicarse como una organización reconocida en el sector gracias a su alta calidad productiva. Sin embargo, a pesar de estos logros obtenidos, la empresa enfrenta problemas relacionados con su clima organizacional, lo que ha generado dificultades dentro de la organización. Según Ramos (2015), un clima organizacional adecuado es clave para conservar la motivación además del compromiso de los trabajadores, elementos fundamentales para la productividad empresarial.

El clima organizacional, entendido como el conjunto de percepciones, actitudes y comportamientos de los empleados dentro de la empresa, es un componente crítico para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización. En el caso de C.I. CARBOCOQUE S.A., se ha identificado un deterioro significativo en aspectos como, altos niveles de desmotivación, conflictos internos frecuentes y una percepción negativa generalizada sobre la estructura organizacional. Estos problemas están afectando el bienestar de los empleados, lo que a su vez repercute en la eficiencia, y calidad de los procesos productivos.

Además, Hernández Palma et al. (2017) resaltan que un clima laboral deficiente puede generar problemas relacionados con la seguridad y salud en el trabajo, aumentando los costos operativos y disminuyendo la eficiencia general. La problemática observada en esta organización no es única, pero tiene implicaciones más graves debido a la alta exigencia del mercado del coque metalúrgico. Abordar esta situación resulta crítico para preservar su competitividad y sostenibilidad en un entorno empresarial dinámico y retador.

Se reconoce que esta situación descrita no es exclusiva de esta empresa, sino que es un fenómeno común en muchas organizaciones de diversos sectores. Sin embargo, en empresas como C.I. CARBOCOQUE S.A., donde la productividad y la calidad son fundamentales para mantenerse competitiva, la importancia de abordar los problemas de clima organizacional se ve incrementada. La falta de un clima laboral adecuado puede generar efectos como la disminución en la calidad de la producción, alta rotación de personal, aumento en las tasas de ausencias, falta de compromiso, llegando hasta el incumplimiento de los objetivos, afectando gravemente la credibilidad, rentabilidad y procesos de la empresa.

Dentro de los factores clave que contribuyen a este problema, se encuentran la falta de comunicación efectiva entre los departamentos, un estilo de liderazgo autoritario que limita la participación de los colaboradores, la falta de retroalimentación de desempeño, la falta de motivación y la presencia de relaciones interpersonales que crean un ambiente laboral conflictivo. Estos factores son esenciales para comprender cómo el clima organizacional impacta directamente en la satisfacción y productividad del personal, repercutiendo en los resultados globales de la empresa.

El análisis del clima organizacional en C.I. CARBOCOQUE S.A. revela que los altos niveles de desmotivación y los conflictos internos no solo afectan la moral de los empleados, sino que también pueden incidir negativamente en la calidad del producto final. Estudios han demostrado que un entorno laboral caracterizado por la falta de comunicación y un liderazgo poco participativo puede generar un aumento en el estrés laboral, lo que a su vez se traduce en una mayor tasa de ausencias y rotación de personal. Esta situación no solo incrementa los costos operativos, sino que también dificulta la implementación de mejoras continuas en los procesos productivos. Por lo tanto, es crucial que la empresa considere estrategias para fomentar un clima

laboral positivo, que incluya iniciativas de comunicación abierta y desarrollo del liderazgo, con el fin de potenciar tanto el desempeño individual como el colectivo.

C.I. CARBOCOQUE S.A. enfrenta un desafío importante en su clima organizacional, el cual se ha visto afectado por problemas de comunicación, liderazgo y relaciones interpersonales. Estos aspectos generan un impacto directamente en la motivación y productividad de los colaboradores, así como en la calidad de sus procesos. Para mejorar estas condiciones que no solo son esenciales para el bienestar del personal, sino también para asegurar la sostenibilidad y competitividad de la empresa en su sector. Esta investigación busca generar estrategias prácticas y coherentes que promuevan un ambiente laboral más colaborativo, fortaleciendo tanto la relación interna como el compromiso de los trabajadores.

### **Marco teórico**

El clima organizacional es un concepto ampliamente estudiado en el ámbito de la gestión y el desarrollo organizacional. Este término se refiere a la percepción compartida que tienen los miembros de una organización sobre su entorno de trabajo, influyendo directamente en su comportamiento, satisfacción, productividad y bienestar (Schneider et al., 2009; D'Amato, 2023). Las investigaciones en este campo han evidenciado que el clima organizacional afecta tanto el comportamiento individual como grupal, estando estrechamente vinculado al rendimiento organizacional. Por ejemplo, asociaciones positivas entre tipos específicos de clima y el desempeño han sido mediadas por actitudes laborales como la satisfacción y el compromiso (Beus et al., 2009).

El clima organizacional no puede considerarse de manera aislada, ya que está intrínsecamente relacionado con la cultura organizacional. Mientras que el clima refleja las percepciones y actitudes de los empleados hacia su entorno laboral, la cultura organiza las creencias, valores y normas que sustentan las relaciones laborales (Schneider et al., 2009). Ambos conceptos se influyen mutuamente y son determinantes en la efectividad de la gestión organizacional.

Diversas dimensiones del clima organizacional representan aspectos específicos del entorno laboral. Entre estas se encuentran la calidad de la comunicación, que influye en la claridad y fluidez en el intercambio de información; el liderazgo, relacionado con el estilo de dirección y el apoyo percibido por los empleados; y la cohesión del equipo, que promueve la colaboración y el sentido de pertenencia. Además, la autonomía mide la capacidad de los empleados para tomar decisiones dentro de su rol, mientras que el ambiente psicofísico considera las condiciones físicas y emocionales del lugar de trabajo.

Los sistemas de recompensa se vinculan al reconocimiento y motivación del personal, y otros elementos como la innovación, la toma de decisiones, la claridad de roles y objetivos, la alineación entre la estrategia organizacional y su implementación, y la libertad de expresión también desempeñan un papel crucial en la configuración del clima laboral.

En el caso de CI CARBOCOQUE S.A., se han identificado problemas como la falta de comunicación, el liderazgo autoritario y las relaciones interpersonales conflictivas, que han generado un entorno laboral desfavorable. Según Hernández Palma et al. (2017), un clima organizacional deficiente puede aumentar los costos debido a la alta rotación de personal y la disminución en la calidad. Por otro lado, Herrero Blasco et al. (2018) destacan que un ambiente laboral positivo incrementa la eficiencia operativa y fortalece la retención del talento humano.

La implementación de prácticas como el liderazgo participativo, la comunicación abierta y la resolución efectiva de conflictos resulta clave para mejorar el clima organizacional y potenciar la productividad. Además, herramientas como encuestas anónimas, que permiten evaluar el clima laboral y generar retroalimentación, son esenciales para identificar y atender áreas de mejora. Estas prácticas, combinadas con modelos de gestión de recursos humanos basados en competencias, como el propuesto por García Solarte et al. (2010), subrayan la importancia de alinear las capacidades del personal con los objetivos de la organización.

El clima organizacional de acuerdo con Méndez (2006) ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Existen dimensiones que explican el clima existente en una organización, al ponerlas en contexto con la situación de la empresa CI CARBOCOQUE SA, las puede evaluar y tomar como referencia para medir, evaluar y realizar diagnósticos sobre la situación actual de la empresa, tales como:

- Estructura: Percepción que tienen los miembros de la organización acerca de las reglas, procedimientos, tramites y demás limitaciones a las que se enfrentan en el desarrollo de sus labores.
- Responsabilidad: Cualidad que tienen los miembros de la organización, llegando a generar autonomía en la toma de decisiones, sin necesidad de tener seguimiento de un supervisor o jefe.
- Recompensa: Método en el que la organización, brinda recompensas a los colaboradores, por el trabajo bien realizado.
- Desafío: Saber afrontar los desafíos que impone el trabajo, a los miembros de la organización. Promoviendo la aceptación de riesgos, con el fin de lograr los objetivos.
- Relaciones: Percepción por parte de los miembros de la organización sobre un ambiente grato, con buenas relaciones entre jefes y subordinados.
- Cooperación: Contribución de parte de los directivos, ofreciendo su apoyo para que este sea mutuo, entre todos lo que conforman la empresa.
- Estándares: Énfasis puestas por las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- Conflictos: Aceptación de todas las opiniones, tener enfrentamientos acordes a las situaciones y soluciones de problemas rápidos y efectivos, en el momento preciso
- Identidad: El Sentido de pertenencia en las organizaciones, es de gran importancia dentro de un grupo de trabajo, en el que se comparten los objetivos personales con los

de la organización, la retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, introducir cambios planificados.

Según Ramos (2015), un ambiente laboral adecuado fomenta la motivación y el compromiso, elementos fundamentales para la productividad y sostenibilidad de las empresas. Este enfoque integral, que incluye estrategias para mejorar la comunicación interna, el liderazgo y las relaciones interpersonales, busca optimizar los resultados organizacionales al promover un entorno en el que los empleados se sientan valorados, motivados y comprometidos con los objetivos de la empresa.

### **Marco legal**

El clima organizacional en Colombia se maneja legalmente de acuerdo con el Decreto-Ley 1567 de 1998 y el Decreto 1083 de 2015. Donde se establece que las entidades públicas deben medir el clima laboral cada dos años para definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención, dicha medición se realiza por medio de encuestas, entrevistas, observación o realizar preguntas. Lo que permiten conocer la percepción física y emocional del equipo de trabajo.

El clima organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral que influye en la productividad y el desarrollo del talento humano.

La legislación laboral en Colombia establece normas claras sobre las condiciones de trabajo y el bienestar de los empleados, las cuales son aplicables a CI CARBOCOQUE SA La legislación laboral colombiana establece lineamientos claros para garantizar condiciones laborales dignas y seguras. El Código Sustantivo del Trabajo obliga a los empleadores a proporcionar ambientes saludables, mientras que la Resolución 0312 de 2019 regula estándares de seguridad y salud en el trabajo. La Ley 1010 de 2006 combate el acoso laboral, fomentando el respeto, y la Ley 1429 de 2010 incentiva la formalización empresarial. Además, la Constitución Política, en su artículo 53, promueve la estabilidad laboral y el respeto a la dignidad de los trabajadores, sirviendo de base legal para mejorar el clima organizacional.

Entre las disposiciones más relevantes se encuentran:

Código Sustantivo del Trabajo: Dentro del artículo 57, se menciona la obligación del empleador de garantizar condiciones seguras y saludables en el ambiente laboral.

Resolución 0312 de 2019: Se Indica lo siguiente Definir los estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), orientados a proteger la integridad física y mental de los empleados.

Ley 1010 de 2006: Diseña y establece para prevenir y sancionar el acoso laboral, promoviendo un entorno de respeto y medidas de buen trato en las organizaciones.

Ley 1429 de 2010: Incentiva la formalización y mejora de las condiciones laborales, especialmente en empresas que deseen fortalecer su estructura organizacional.

Estas normativas proporcionan el marco regulatorio necesario para implementar estrategias que mejoren el clima laboral, promuevan el bienestar de los empleados y reduzcan los conflictos internos.

## **Metodología de investigación**

La investigación sobre el clima laboral permite abordar diferentes enfoques y utilizar metodologías diversas, dependiendo de los objetivos y las necesidades del estudio. Si se quiere analizar datos estadísticos, es posible usar métodos cuantitativos, y si se desea explorar percepciones y experiencias en profundidad, se pueden usar métodos cualitativos; también es viable adaptar un enfoque mixto, realizando la combinación de ambos métodos.

### **Enfoque de la investigación**

Para la presente investigación se optó por un enfoque cuantitativo, ya que este permite recolectar y analizar datos estadísticos de manera objetiva, facilitando la identificación de patrones y tendencias en el clima laboral.

### **Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es descriptivo, con el objetivo de analizar la percepción de los empleados sobre el clima organizacional y detectar áreas de mejora. Este enfoque descriptivo se centra en recopilar información detallada sobre el estado actual del clima laboral en la empresa CI CARBOCOQUE S.A.

### **Población y muestra**

La población objetivo está compuesta por los empleados de CI CARBOCOQUE S.A. La muestra se seleccionará mediante un muestreo aleatorio estratificado, asegurando la representación de los diferentes niveles jerárquicos y departamentos dentro de la organización.

**Técnica de recolección de datos**

Se utilizarán encuestas anónimas como única técnica de recolección de datos. Los cuestionarios estarán estructurados para medir variables clave como comunicación, liderazgo y relaciones interpersonales. Esta metodología permite garantizar la confidencialidad de las respuestas, promoviendo la sinceridad de los participantes y obteniendo datos estadísticamente representativos.

**Análisis de datos**

Los datos cuantitativos recolectados a través de encuestas serán analizados mediante herramientas estadísticas utilizando Microsoft Excel. Se generarán gráficas descriptivas de frecuencias que permitan interpretar los resultados de manera visual y comprensible, facilitando la identificación de patrones y áreas clave para la toma de decisiones.

**Etapas de la investigación****Diagnóstico inicial**

Identificar las principales problemáticas en relación con la percepción del clima laboral, mediante la aplicación de encuestas anónimas

**Diseño de estrategias**

Proponer soluciones basadas en los resultados del diagnóstico, enfocadas en la comunicación, liderazgo y relaciones interpersonales.

## Resultados

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a 93 trabajadores de CI CARBOCOQUE S.A. reflejan una visión integral del clima laboral en la organización, centrándose en tres dimensiones clave: comunicación, liderazgo y relaciones interpersonales. En cada dimensión fueron indagados cinco aspectos claves que pueden interferir en la percepción de clima laboral.

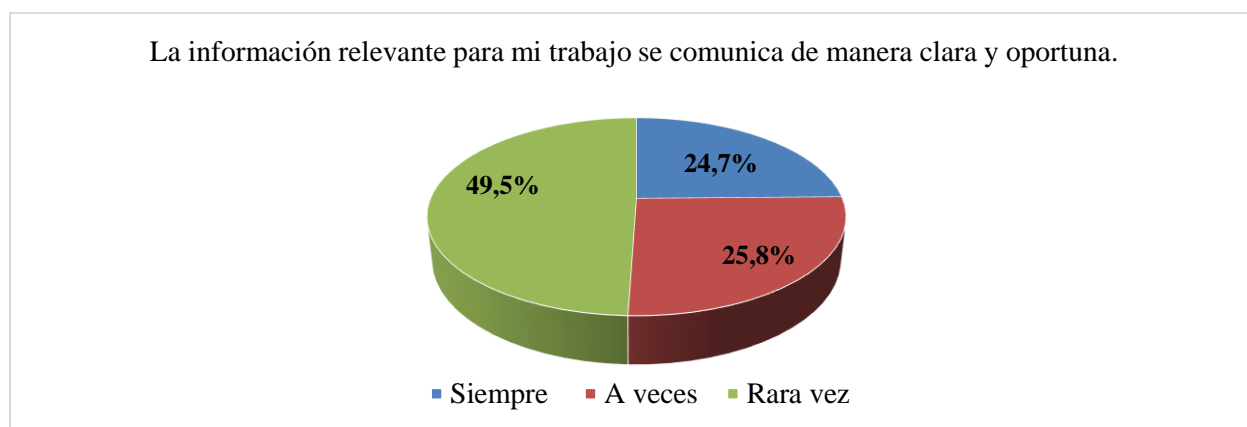
En el siguiente apartado, se presenta un análisis detallado de las percepciones de los empleados en estas dimensiones, destacando los retos que enfrenta la organización para fortalecer su clima organizacional.

### Comunicación

En este apartado se muestran los resultados asociados a la evaluación de la percepción sobre comunicación en el entorno laboral.

#### Figura 1

#### Percepción de los Empleados sobre la Comunicación de Información Relevante



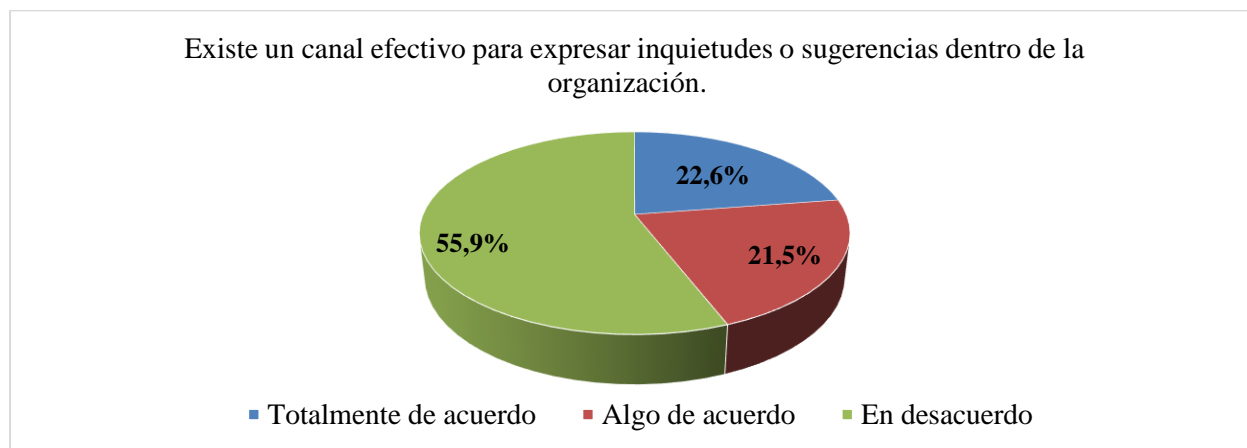
*Nota.* El 49.5% de los empleados considera que la información relevante no se comunica de manera clara y oportuna en su área laboral, lo que resalta la necesidad de mejorar los

canales y métodos de comunicación interna. Adaptado de *Encuesta de Clima Laboral y Bienestar Organizacional*, por Google Forms, 2025, <https://docs.google.com/forms/u/0/>

Menos de la mitad de los empleados perciben que la información relevante se comunica siempre o algunas veces de manera clara y oportuna (50,5%). Sin embargo, un 49,5% considera que esto sucede rara vez, lo que indica una necesidad urgente de mejorar los procesos de comunicación en la organización para que la información se de manera clara y oportuna.

### Figura 2

*Percepción sobre la Efectividad de los Canales para Compartir Inquietudes en la Organización*

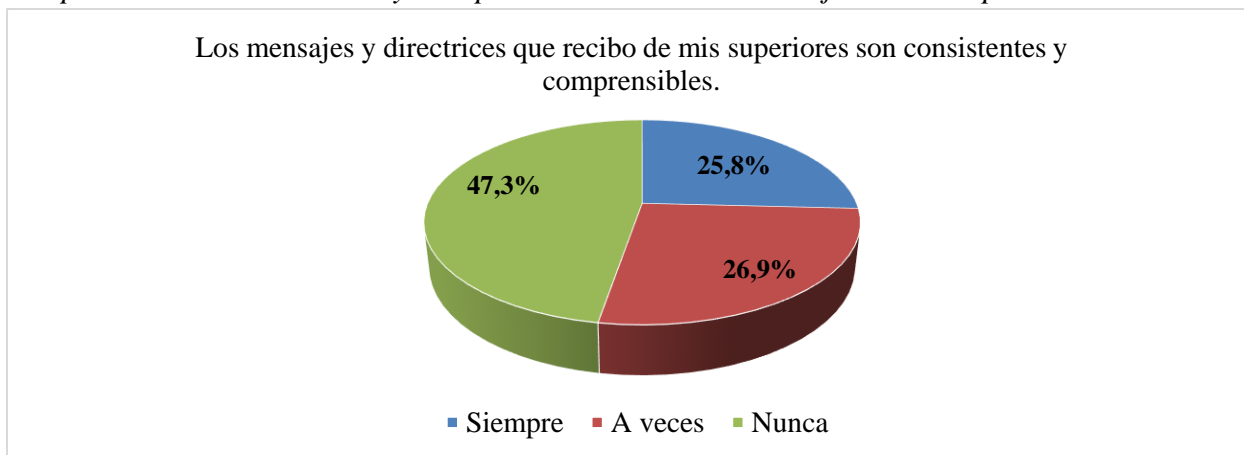


*Nota.* El 55,9% de los empleados no están de acuerdo con la efectividad de los canales para expresar inquietudes y sugerencias. Adaptado de *Encuesta de Clima Laboral y Bienestar Organizacional*, por Google Forms, 2025, <https://docs.google.com/forms/u/0/>

Más de la mitad de los empleados (55,9%) no perciben que exista un canal efectivo para expresar inquietudes o sugerencias. Este hallazgo resalta la necesidad de implementar o fortalecer espacios y mecanismos que permitan a los colaboradores comunicarse de manera efectiva con sus superiores.

**Figura 3**

*Percepción sobre Consistencia y Comprensibilidad de los Mensajes de los Superiores*



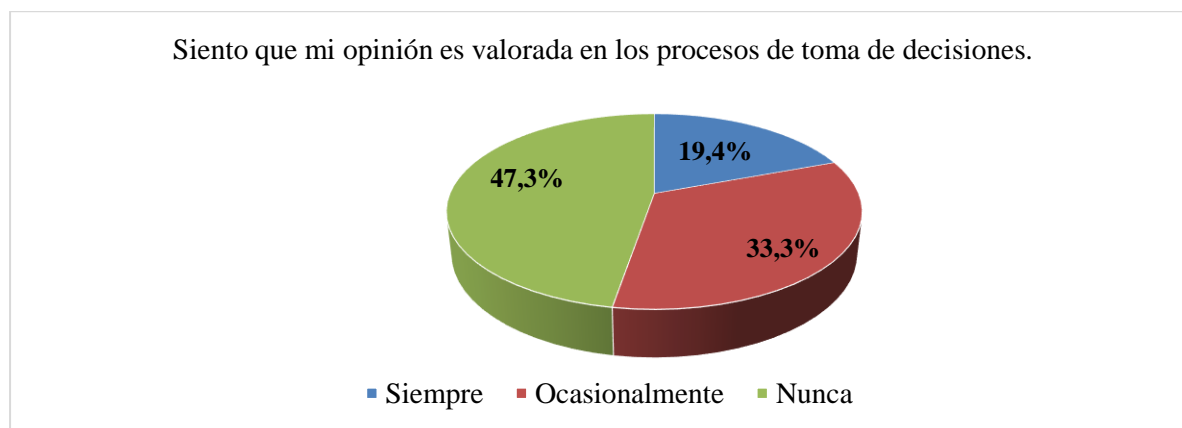
*Nota.* El 47,3% considera que los mensajes y directrices no son consistentes ni comprensibles.

Adaptado de *Encuesta de Clima Laboral y Bienestar Organizacional*, por Google Forms, 2025, <https://docs.google.com/forms/u/0/>

Este resultado indica una brecha significativa en la comunicación descendente, que podría estar afectando la ejecución eficiente de las tareas.

**Figura 4**

*Valoración percibida de los empleados en el proceso de toma de decisiones*

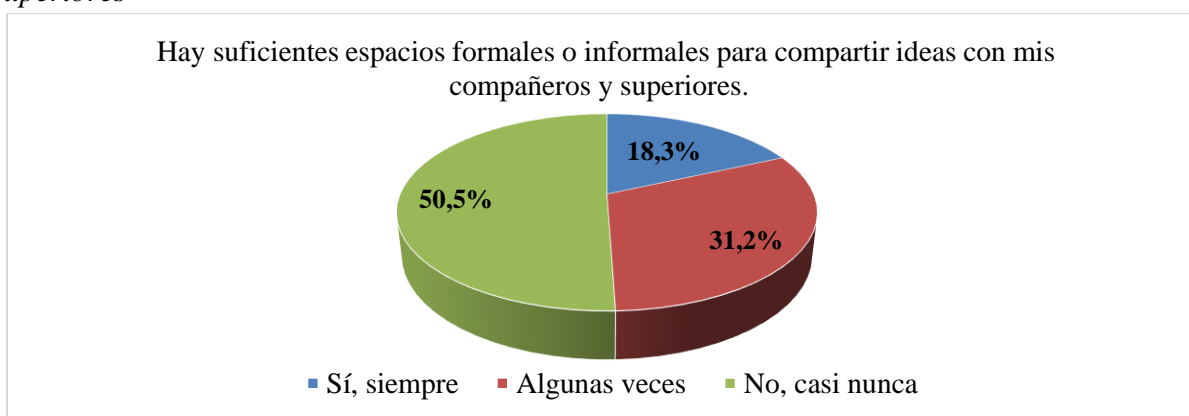


*Nota.* El 47,3% considera que su opinión es desvalorizada con respecto al proceso de toma de decisiones. Adaptado de *Encuesta de Clima Laboral y Bienestar Organizacional*, por Google Forms, 2025, <https://docs.google.com/forms/u/0/>

Casi la mitad de los empleados (47,3%) siente que su opinión nunca es valorada en los procesos de toma de decisiones, mientras que solo el 19,4% percibe que su voz es siempre considerada. Esto sugiere la necesidad de fomentar una cultura de participación y reconocimiento del aporte de los empleados.

### Figura 5

*Percepción sobre Espacios de Interacción: Formales e Informales entre Compañeros y Superiores*



*Nota.* El 50,5% de los empleados informan que no hay espacios de interacción con sus compañeros y superiores. Adaptado de *Encuesta de Clima Laboral y Bienestar Organizacional*, por Google Forms, 2025, <https://docs.google.com/forms/u/0/>

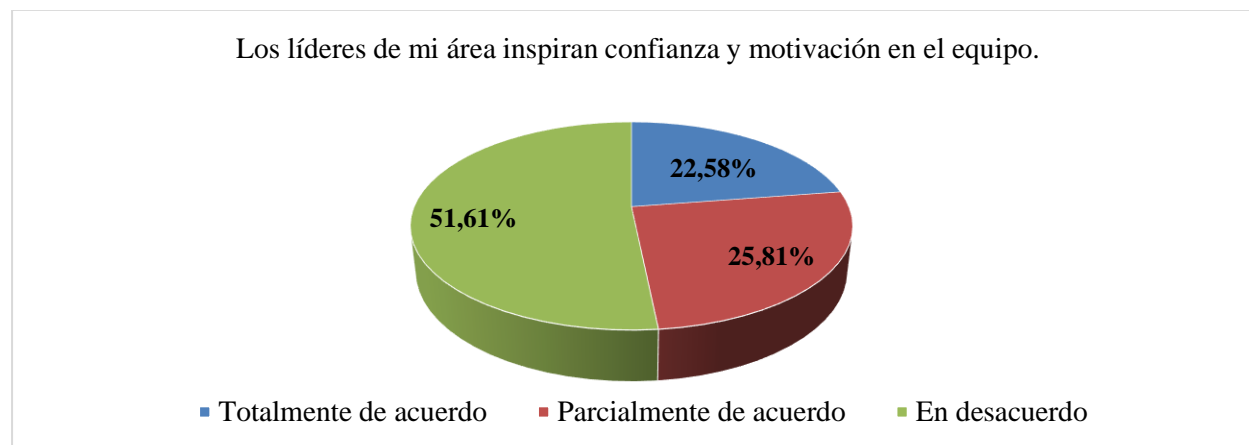
La mayoría de los empleados (50,5%) considera que no hay suficientes espacios para compartir ideas, lo que podría limitar la colaboración y la innovación en el entorno laboral. Es fundamental crear entornos que fomenten el intercambio de ideas de manera formal e informales.

## Liderazgo

En este apartado se muestran los resultados asociados a la evaluación de la percepción sobre liderazgo en el entorno laboral.

### Figura 6

*Confianza y Motivación: Evaluación de los Líderes en el Equipo*

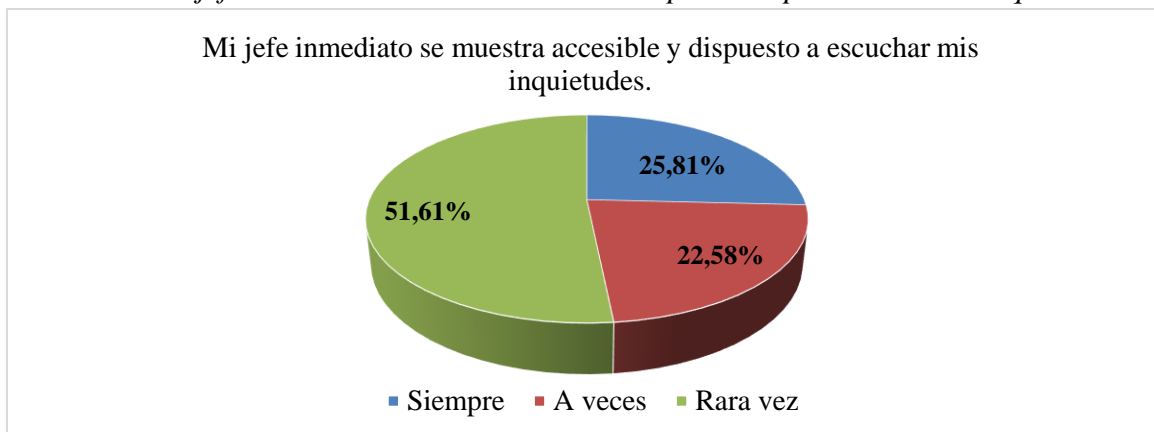


*Nota.* El 51.61% de los empleados informan que los líderes de su área no inspiran confianza y motivación en el equipo. Adaptado de *Encuesta de Clima Laboral y Bienestar Organizacional*, por Google Forms, 2025, <https://docs.google.com/forms/u/0/>

Más de la mitad de los empleados encuestados (51,61%) no perciben a los líderes como una fuente de confianza o motivación, lo que representa un reto importante para la organización en términos de liderazgo efectivo.

**Figura 7**

*Accesibilidad del jefe inmediato: Evaluación de la Disposición para Escuchar Inquietudes*



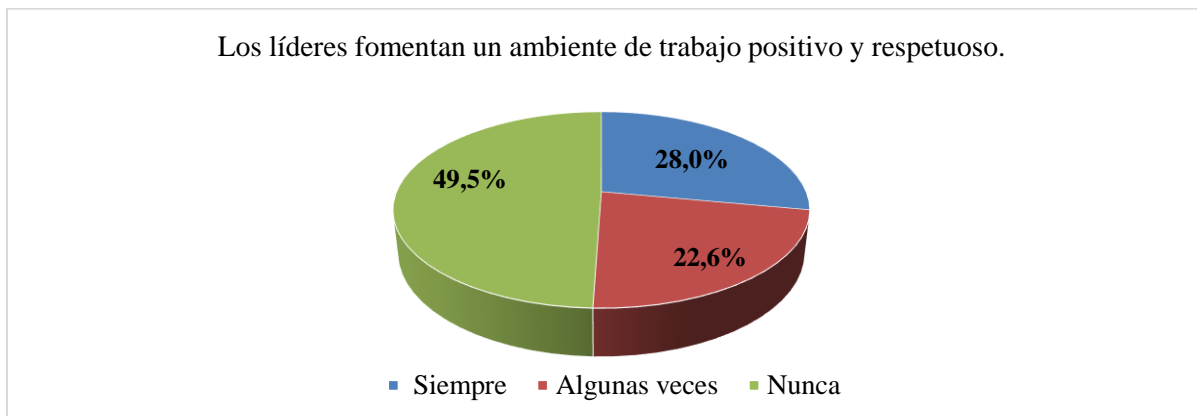
*Nota.* El 51.6% de los colaboradores consideran que su jefe inmediato rara vez se muestra accesible y dispuesto a escuchar mis inquietudes. Adaptado de *Encuesta de Clima Laboral y Bienestar Organizacional*, por Google Forms, 2025,

<https://docs.google.com/forms/u/0/>

Aunque una cuarta parte de los empleados (25,81%) perciben a su jefe inmediato como accesible, la mayoría (51,61%) considera que rara vez están disponibles para atender sus inquietudes. Esto puede reflejar una brecha en la comunicación y la disponibilidad de los líderes inmediatos.

**Figura 8**

*Evaluación del Fomento de un Ambiente de Trabajo Positivo y Respetuoso por Parte de los Líderes*

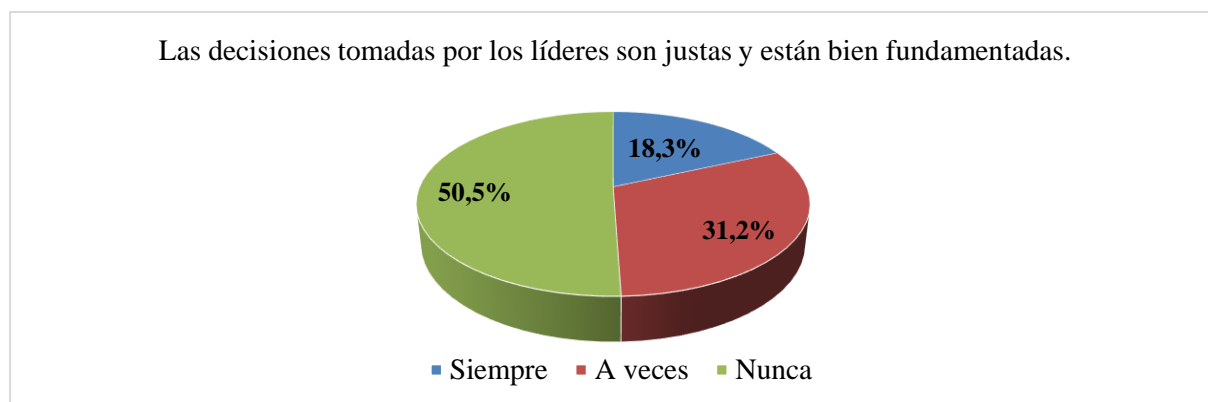


*Nota.* La mayoría de los encuestados informan que los líderes nunca fomentan un ambiente de trabajo positivo y respetuoso. Adaptado de *Encuesta de Clima Laboral y Bienestar Organizacional*, por Google Forms, 2025, <https://docs.google.com/forms/u/0/>

Casi la mitad de los encuestados (49,5%) no perciben que los líderes fomenten un ambiente laboral positivo y respetuoso. Este resultado sugiere una necesidad de mejorar la dinámica y la cultura organizacional.

**Figura 9**

*Percepción sobre la Justicia y Fundamentación de las Decisiones de los Líderes*

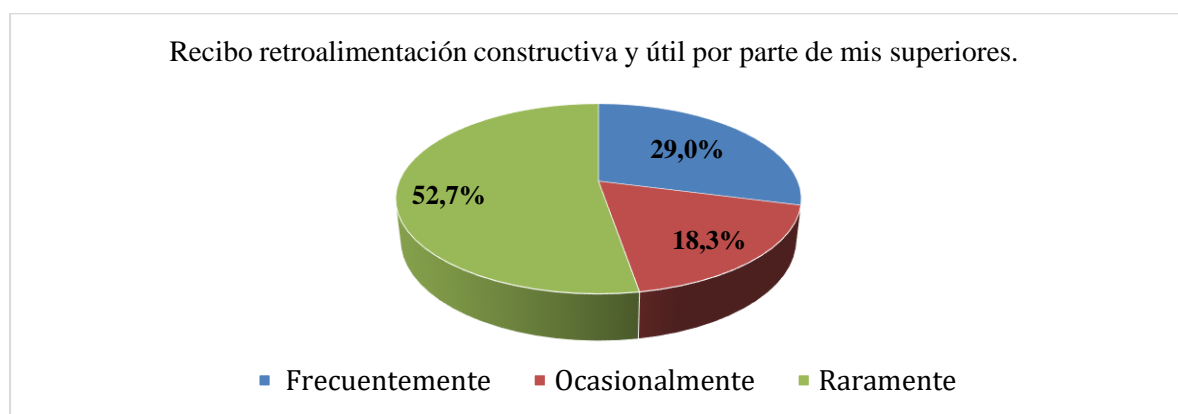


*Nota.* El 50.5% de los empleados encuestados consideran que las decisiones tomadas por los líderes no son justas y tampoco están fundamentadas. Adaptado de *Encuesta de Clima Laboral y Bienestar Organizacional*, por Google Forms, 2025, <https://docs.google.com/forms/u/0/>

Poco más de la mitad de los encuestados (50,5%) consideran que las decisiones de los líderes no son justas ni están bien fundamentadas. Este indicador muestra una preocupación por la falta de transparencia y equidad en la toma de decisiones.

### **Figura 10**

*Evaluación de la Retroalimentación Constructiva Recibida de los Superiores*



*Nota.* El 52.7% de los colaboradores mencionan que raramente reciben retroalimentación constructiva y útil por parte de sus superiores. Adaptado de *Encuesta de Clima Laboral y Bienestar Organizacional*, por Google Forms, 2025, <https://docs.google.com/forms/u/0/>

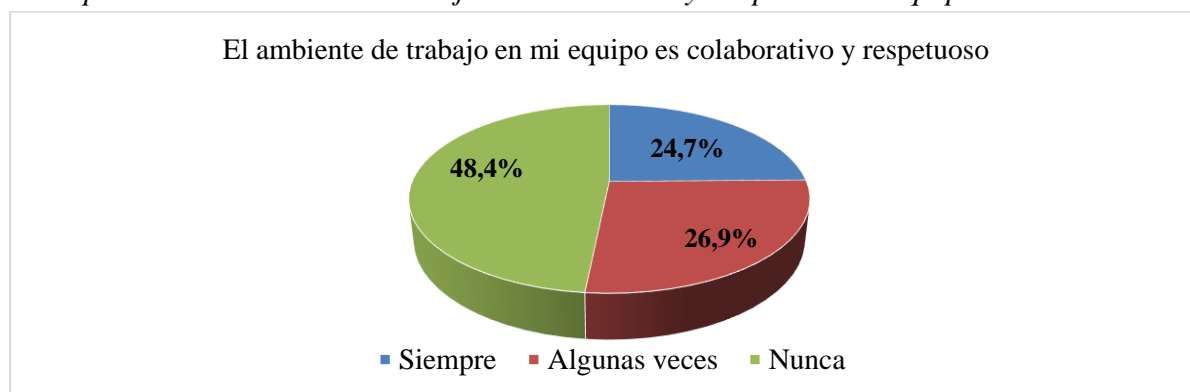
El 52,7% de los encuestados indicaron que reciben retroalimentación constructiva con poca frecuencia, lo que podría limitar su desarrollo profesional y la mejora de su desempeño laboral.

## Relaciones Interpersonales

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el apartado de relaciones interpersonales de la encuesta de clima laboral, junto con la interpretación de las respuestas de los trabajadores.

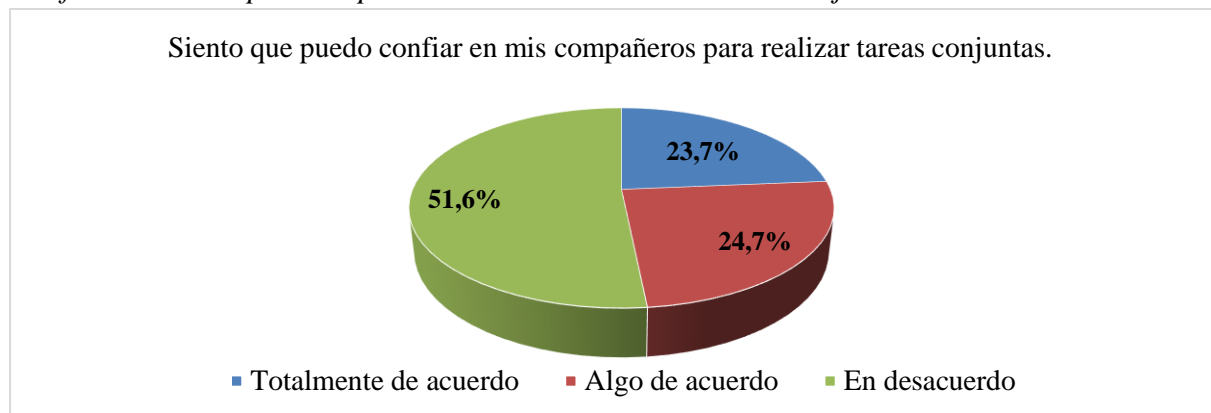
### Figura 11

#### *Percepción del Ambiente de Trabajo: Colaboración y Respeto en el Equipo*



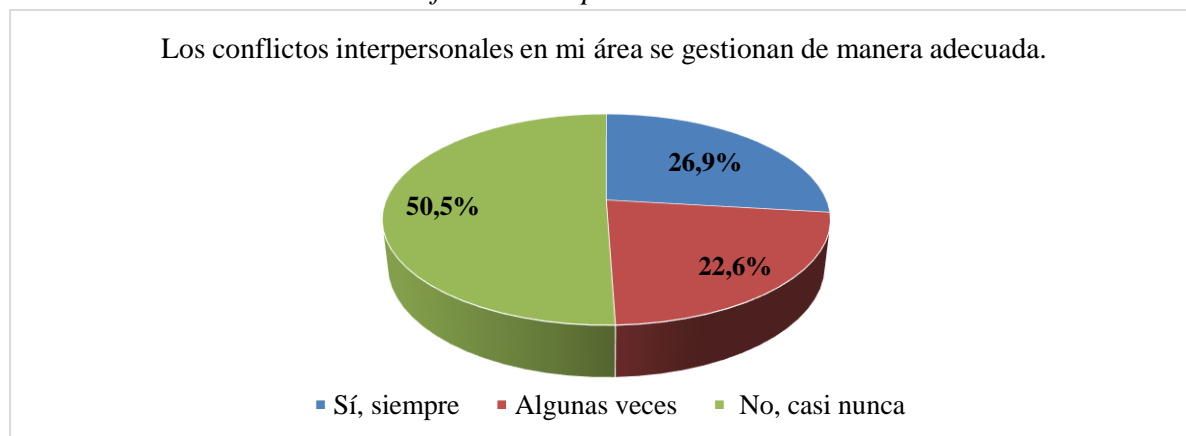
*Nota.* El 48.4% de los encuestados refieren que el ambiente de trabajo no es colaborativo y respetuoso. Adaptado de *Encuesta de Clima Laboral y Bienestar Organizacional*, por Google Forms, 2025, <https://docs.google.com/forms/u/0/>

Casi la mitad de los encuestados considera que su equipo de trabajo rara vez tiene un ambiente colaborativo y respetuoso, lo que refleja una percepción negativa sobre la dinámica grupal por parte de los encuestados.

**Figura 12***Confianza en Compañeros para la Colaboración en Tareas Conjuntas*

*Nota.* Gran parte de los encuestados mencionan que no pueden confiar en sus compañeros para labores conjuntas. Adaptado de *Encuesta de Clima Laboral y Bienestar Organizacional*, por Google Forms, 2025, <https://docs.google.com/forms/u/0/>

Una mayoría significativa de los empleados (51,6%) manifiesta desconfianza hacia sus compañeros al momento de realizar tareas conjuntas, lo que puede afectar la coordinación y el trabajo en equipo.

**Figura 13***Evaluación de la Gestión de Conflictos Interpersonales en el Área*

*Nota.* El 50.5% de los trabajadores consideran que no se están gestionando de manera adecuada los conflictos interpersonales en su área de trabajo. Adaptado de *Encuesta de Clima*

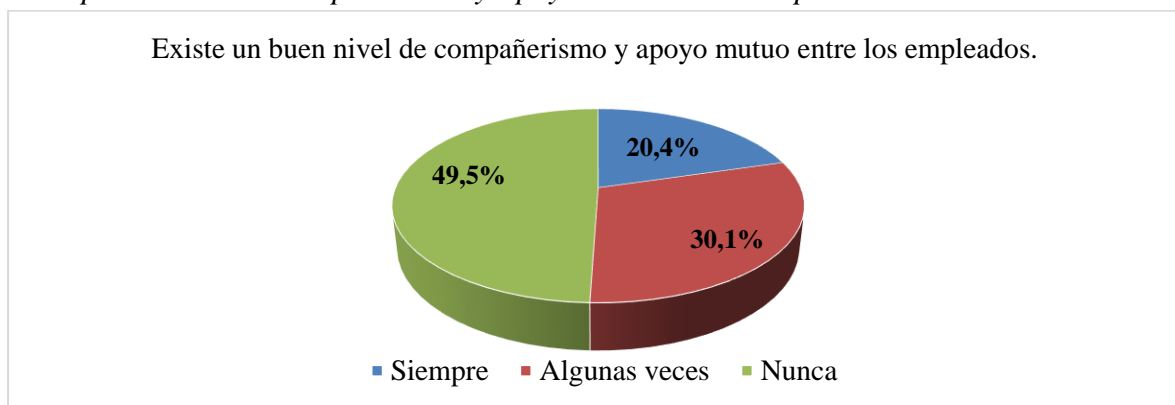
*Laboral y Bienestar Organizacional*, por Google Forms, 2025,

<https://docs.google.com/forms/u/0/>

La gestión de conflictos en el área de trabajo es vista como deficiente por la mitad de los trabajadores, lo que sugiere la necesidad de mejorar las estrategias para resolver tensiones entre empleados.

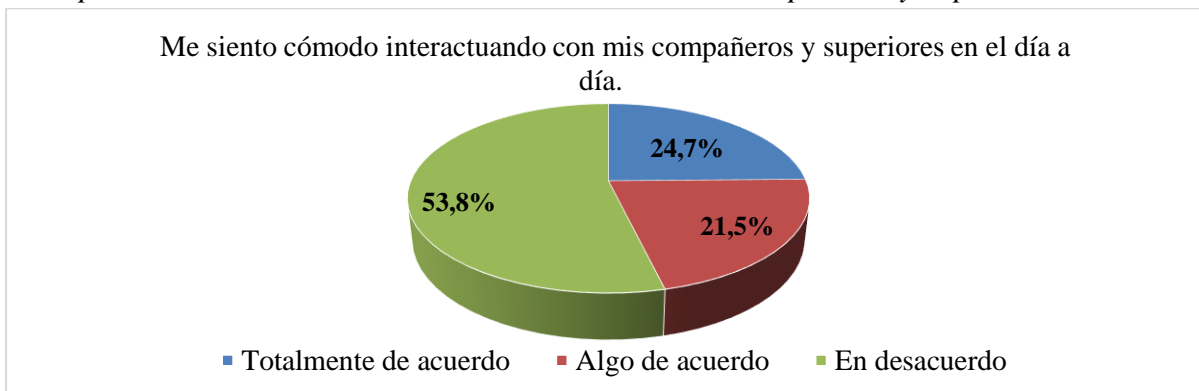
#### **Figura 14**

*Percepción sobre el Compañerismo y Apoyo Mutuo entre Empleados*



*Nota.* El 49.5% de los encuestados mencionan que no hay buen nivel de compañerismo y apoyo mutuo. Adaptado de *Encuesta de Clima Laboral y Bienestar Organizacional*, por Google Forms, 2025, <https://docs.google.com/forms/u/0/>

Una proporción considerable de empleados (49,5%) percibe que el compañerismo y el apoyo mutuo son insuficientes, evidenciando un ambiente laboral que carece de solidaridad y cohesión.

**Figura 15***Percepción de Comodidad en la Interacción Diaria con Compañeros y Superiores*

*Nota.* Gran parte de los encuestados no se sienten cómodos interactuando con sus compañeros y superiores en el día a día . Adaptado de *Encuesta de Clima Laboral y Bienestar Organizacional*, por Google Forms, 2025, <https://docs.google.com/forms/u/0/>

Más de la mitad de los encuestados no se sienten cómodos al interactuar con sus colegas y superiores, lo que puede indicar problemas en la comunicación y en las relaciones interpersonales dentro de la organización.

Los resultados en general evidencian una percepción predominantemente negativa sobre la comunicación dentro de la organización. Elementos como la claridad y oportunidad en la transmisión de información, la eficacia de los canales para expresar inquietudes, y la valoración de las opiniones de los empleados reflejan importantes oportunidades de mejora para fomentar un entorno comunicativo más efectivo.

Frente al liderazgo, los datos reflejan una falta de confianza en la capacidad para liderar dentro de la organización. Aspectos como la motivación inspirada por los líderes, su accesibilidad y disposición para escuchar, la gestión de ambientes positivos y la justicia en la toma de decisiones destacan como áreas críticas para el fortalecimiento del liderazgo.

Por otro lado, los resultados de las preguntas realizadas sobre relaciones interpersonales revelan un entorno laboral con relaciones interpersonales debilitadas, donde factores como la colaboración en equipo, la confianza entre compañeros, el manejo adecuado de conflictos y el compañerismo presentan retos significativos. Esto impacta negativamente en la comodidad y la interacción diaria entre los empleados y sus superiores.

## **Conclusión**

El presente estudio sobre el clima organizacional de CI CARBOCOQUE SA ha sido notoria la relevancia de factores que impactan de manera directa en la dinámica interna de la empresa como la productividad y la satisfacción laboral de los trabajadores. A pesar del sólido desempeño en la producción de coque metalúrgico, se han identificado preocupaciones significativas relacionadas con la desmotivación y los conflictos internos, que podrían comprometer el bienestar del personal y, por ende, los resultados operativos. Mediante el uso de encuestas orientadas a captar la percepción de los trabajadores, se realizó el hallazgo de aspectos críticos, en los que se debe trabajar.

Estos elementos son determinantes en la construcción de un ambiente laboral propicio. Al realizar la implementación de estrategias enfocadas en fortalecer estas áreas, se promoverá una mayor participación del personal en actividades que mejoren y fomenten un clima organizacional positivo. Este enfoque no solo contribuirá a elevar el compromiso y la moral del equipo, sino que también se traducirá en un aumento significativo en la productividad y cumplimiento de objetivos de CI CARBOCOQUE SA.

### **Recomendaciones**

El análisis del clima organizacional en CI CARBOCOQUE SA ha revelado aspectos críticos que afectan la satisfacción y la productividad de sus empleados. A pesar de su destacado desempeño en la producción de coque metalúrgico, se han identificado áreas de mejora relacionadas con la desmotivación y los conflictos internos, los cuales pueden comprometer el bienestar del personal y, en consecuencia, los resultados operativos. Las encuestas realizadas han puesto en evidencia, la necesidad de fortalecer la comunicación interna, optimizar el estilo de liderazgo y optimar las relaciones interpersonales entre los empleados, elementos que son esenciales para cultivar un ambiente laboral saludable y propicio para el rendimiento.

Para abordar estos desafíos, se recomienda implementar estrategias específicas que fomenten un clima organizacional positivo. En primer lugar, es fundamental establecer canales efectivos que faciliten el intercambio de información y permitan a los empleados expresar sus inquietudes. Además, se sugiere entrenar a los líderes en destrezas o prácticas de liderazgo transformacional para promover un enfoque participativo que valore la opinión del equipo. Así mismo, es beneficioso organizar actividades que fortalezcan las relaciones interpersonales y desarrollar programas de bienestar laboral que prioricen la salud mental y el equilibrio entre trabajo y vida personal. La evaluación continua del clima organizacional permitirá ajustar las estrategias implementadas, asegurando un proceso de mejora constante que potencie tanto el compromiso como la productividad del personal en CI CARBOCOQUE SA.

### Referencias

Beus, J., Solomon, S., Taylor, E., y Esken, C. (2020). Dando sentido al clima: una extensión metaanalítica del marco de valores en competencia. *Organizational Psychology Review* , 10, 136-168. <https://doi.org/10.1177/2041386620914707> .

Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. (pp.196-223). <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=196>

Crespo, G. (2021). La gestión moderna de recursos humanos. Eudeba. (pp.113- 118). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>

Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Ecoe Ediciones. (pp.403-415). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130?page=403>

D'Amato, A. (2023). De la investigación a la acción y viceversa: el largo viaje del clima organizacional: una revisión de la literatura y un marco sumativo. *Journal of General Management* . <https://doi.org/10.1177/03063070231152010> .

Fong Reynoso, C. (2017). La teoría de recursos y capacidades : un análisis bibliométrico = Resource based-theory: a bibliometric analysis. *Nova Scientia*, 9( 19), 411–440. <https://doi.org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.21640/ns.v9i19.739>

Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.170- 198). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=170>

García, M. (2009).Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual.<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F. y Muñoz Rojas, D. (2017). Cultura De Prevencion Para La Seguridad Y Salud en El Trabajo en El Ámbito Colombiano. *Advocatus*, 14(28). (pp. 1-15). <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889>

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

Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo. Sello Editorial UNAD. (pp.54- 60).<https://doi.org/10.22490/9789584975096>

Oltra Comorera, V. (2013). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. (pp.253-266). <https://elibro-3net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=253>

Pérez, A. F. y Rodríguez, L. R. (2021). Principales teorías de la Gestión del Talento Humano. [Objeto\_virtual\_de\_Informacion\_OVI]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42161>.

Ramos Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a. ed.).Editorial ICB. (pp. 142-188). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142>

Schneider, B., Ehrhart, M., y Macey, W. (2009). Clima y cultura organizacional. *Revisión anual de psicología* , 64, 361-88. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

Cristina Ortega, El clima organizacional,<https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-el-clima-organizacional/>

**“Anexo A”**

Programa de Compensación e Incentivos para C.I. CARBOCOQUE S.A.

Estudiantes

Nelcy Roció Leiva Casallas

July Catheryne Velandia Narvaez

David Felipe Otero González

Shery Angelyn Santos Ramírez

Paula Andrea Penagos Bernal

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

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

ECACEN

Administración de Empresas

2025

## **Introducción**

El desempeño dentro de las organizaciones es fundamental, ya que permite obtener mejores resultados. Para motivar a los colaboradores, es indispensable reconocer que estos requieren incentivos que promuevan un compromiso y dedicación mayores en la ejecución de sus actividades. Según Jiménez Ramírez y Hernández Ovalle (2014), la gestión del talento humano debe ser entendida como una necesidad estratégica más que como un lujo, lo que implica implementar sistemas formales para seleccionar, capacitar, evaluar y motivar al personal, alineando así los objetivos de los empleados con los de la organización

En este contexto, se propone un Programa de Compensación e Incentivos para la empresa C.I. CARBOCOQUE S.A., diseñado para integrar estrategias de motivación como la retribución justa, el fortalecimiento del clima laboral y el desarrollo del sentido de pertenencia, elementos que son clave para mejorar la productividad organizacional

Este programa busca no solo abordar las carencias detectadas en la gestión del talento humano, sino también contribuir a consolidar un entorno laboral positivo que fomente la permanencia y el crecimiento del personal.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar e implementar un programa de compensación e incentivos, tanto económicos como no económicos, que motive a los empleados, fomente un clima organizacional positivo, incremente la productividad, mejore la retención del talento humano y promueva el equilibrio entre la vida personal y profesional en la empresa C.I. CARBOCOQUE S.A, ubicada en el municipio de Lenguazaque - Cundinamarca. Establecer un sistema de compensación justo y competitivo alineado con las responsabilidades y desempeño de los empleados

### **Objetivos específicos**

Establecer un sistema de compensación justo y competitivo alineado con las responsabilidades y desempeño de los empleados

Implementar incentivos económicos y no económicos que fomenten la motivación y la satisfacción laboral

Diseñar herramientas y estrategias que refuercen la comunicación y el reconocimiento dentro de la organización.

**Tabla 1**

*Programa de Compensación e Incentivos para C.I. CARBOCOQUE S.A.*

<b>Incentivo</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recurso</b>	<b>Mecanismos de evaluación</b>	<b>Duración</b>	<b>Indicadores de Control</b>
<b>Incentivos Económicos</b>	Establecer un sistema de bonos trimestrales para empleados que cumplan y superen metas definidas	RRHH y líderes de área	Presupuesto destinado a incentivos; evaluaciones de desempeño	Reuniones one-to-one	Inicio en el segundo trimestre, de manera permanente con revisiones mensuales	Porcentaje de empleados que alcanzan las metas. Satisfacción laboral medida mediante encuestas. Informes de rendimiento y de calidad.
<b>Incentivos No Económicos (Reconocimiento al Desempeño)</b>	Crear un programa de empleado del mes basado en	RRHH y líderes de área	Certificados, reconocimientos públicos, tiempo libre adicional	Encuestas, Análisis de seguimiento.	Permanente (mensual)	Indicadores de desempeño Participación y percepción del

<b>Incentivo</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recurso</b>	<b>Mecanismos de evaluación</b>	<b>Duración</b>	<b>Indicadores de Control</b>
<b>Capacitaciones y financiación de estudios</b>	<p>criterios de desempeño y compromiso</p> <p>Ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para todos los niveles</p> <p>Proveer subsidios para estudios relacionados con el desarrollo profesional.</p>	RRHH y coordinadores de capacitación.	Alianzas estratégicas con instituciones y universidades; presupuesto para formaciones.	Encuestas, pruebas y entrevistas	Permanente, (cada semestre)	<p>programa medida en encuestas.</p> <p>Número de capacitaciones realizadas.</p> <p>Satisfacción de los participantes (encuestas)</p> <p>% de apoyos educativos</p>
<b>Comunicación y Participación</b>	Organizar reuniones trimestrales para	Gerencia y RRHH	Espacios para reuniones; herramientas	Evaluaciones, preguntas aleatorias	Permanente (trimestral)	Número de reuniones realizadas.

<b>Incentivo</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recurso</b>	<b>Mecanismos de evaluación</b>	<b>Duración</b>	<b>Indicadores de Control</b>
	compartir resultados y recibir retroalimentación de los empleados		digitales para encuestas y foros.			Resultados de evaluaciones Cantidad de sugerencias implementadas Uso del espacio por parte de los empleados. Percepción del programa en encuestas internas.
<b>Espacios de Reconocimiento</b>	Crear un muro virtual o físico (tablero) para destacar logros individuales y de equipo.	Departamento de Comunicaciones y RRHH	Diseño y mantenimiento de la plataforma/muro.	Evaluaciones de desempeño y resultados de la empresa	Permanente (Actualizaciones semanales)	Percepción del programa en encuestas internas.
<b>Bienestar Integral (Programas de Salud y Bienestar)</b>	Implementar jornadas de salud (revisiones médicas, talleres de manejo del estrés) y	Área de Bienestar	Alianzas con entidades de salud; presupuesto para eventos	Encuestas, informes ausentismos	Permanente (actividades mensuales)	Asistencia a los eventos. Mejora en indicadores de salud (ausentismo,

<b>Incentivo</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recurso</b>	<b>Mecanismos de evaluación</b>	<b>Duración</b>	<b>Indicadores de Control</b>
	actividades recreativas					bienestar percibido).
<b>Flexibilidad Laboral</b>	Ofrecer opciones de horarios flexibles y teletrabajo para ciertos roles.	RRHH	Sistemas para monitoreo del teletrabajo	Indicadores de desempeño	Implementación en 6 meses; evaluación semestral	Número de empleados beneficiados. Satisfacción laboral medida en encuestas.
<b>Días de Compartir</b>	Implementar "Días de Integración" para fomentar la convivencia y fortalecer las relaciones entre empleados.	Gerencia y Área de Bienestar	Presupuesto para actividades recreativas; espacios para integración.	Indicadores de desempeño	Permanente (anual o semestral)	Asistencia a las actividades. Evaluaciones de los participantes sobre el impacto en el clima laboral.

Nota: Elaboración propia.

### **Conclusión**

De acuerdo con el programa propuesto se busca fortalecer el desempeño y brindar un mejor bienestar laboral a los empleados de la empresa CI CARBOCOQUE planta Ubicada en el municipio de Lenguazaque – Cundinamarca, con ello permitiendo entornos saludables y positivos dentro de la organización, de igual manera esto garantiza una mejor productividad y disposición en cada una de las áreas de trabajo.

## **Referencias**

Ramírez, L. D. Y. J., & Ovalle, S. J. H. (2014). Importancia de las compensaciones laborales y de la gestión humana en las empresas. *Proyecta (Artículos Sobre Economía)*.