

**Análisis del clima organizacional y estrategias para promover el bienestar de los auxiliares
en la terminal de transportes de Pitalito S.A.**

Julián David Caviedes Cleves

Diana Carolina Perdomo Vargas

Eliana Catalina Reina Ovalle

Estefany Nibia Castañeda

Neireth Daniela Rodríguez Reina

Asesor

Mirna Luz Borja Bruges

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias administrativas contables económicas y de negocios ECACEN

Administración de empresas

2025

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a todas las personas que han sido parte fundamental en nuestra formación profesional y personal.

A Dios, por concedernos la sabiduría, la fortaleza y la seguridad necesarias para superar los retos de este proceso académico, guía cada uno de nuestros pasos con claridad y propósito.

A nuestras familias, por su amor incondicional, por ser nuestro sostén en los momentos difíciles y por brindarnos siempre palabras de aliento que impulsaron nuestra perseverancia y compromiso.

A nuestros amigos y compañeros de camino cuya compañía, solidaridad y apoyo constante hicieron de esta etapa una experiencias enriquecedora y memorable.

Y, con especial gratitud, a nuestro mentores y docentes, por compartir su conocimientos, por su orientación y por haber sido piezas clave en la consolidación de este proyecto, motivándoos siempre a dar lo mejor de nosotros.

Agradecimientos

Agradezco a Dios, por darme la fortaleza y sabiduría, por haberme acompañado a cada etapa de este camino académico, dándome la claridad y la perseverancia necesaria para alcanzar uno de los sueños más importante de mi vida que es obtener el título de administración de empresas.

Extiendo mi más sincero y profundo agradecimiento a mis tutores, quienes con su guía, paciencia y dedicación. Sembraron en mi los conocimientos y valores que hoy forman parte esencial de mi crecimiento profesional y personal. Su compromiso y apoyo incondicional fueron pilares fundamentales en este proceso.

A mi familia, mi refugio y motor constante, expreso toda mi gratitud por su amor incondicional, por creer en mi incluso en los momentos de duda, y por ser mi impulso para seguir adelante cuando la fuerza flaqueaba. Cada palabra de aliento, cada gesto de apoyo y cada sacrificio silencioso han sido pieza clave en la construcción de este logro.

A mis amigos y compañeros de camino, gracias por ser parte de esta etapa inolvidable, por compartir alegrías, desafíos, aprendizajes y momentos que quedaran para siempre en mi memoria. Su apoyo, su compañía y las experiencias vividas juntos enriquecieron profundamente esta etapa de mi vida.

Hoy celebro este logro no solo como un resultado personal, sino como una meta alcanzada gracias al amor, la fe y la confianza de quienes caminaron a mi lado. A cada uno de ustedes, les entrego mi más sincero agradecimiento, pues su presencia ha sido fundamental para llegar hasta aquí.

Resumen

Este proyecto se llevó a cabo con el objetivo de obtener el título de Administradores de Empresas, mediante la opción de grado, en el marco del diplomado de profundización en gerencia del talento humano. La investigación se centró en la Terminal de Transportes de Pitalito S.A., ubicada en Pitalito, Huila, donde se identificó un clima organizacional deficiente que afecta la motivación y el rendimiento de los auxiliares de control. El objetivo principal de este estudio es analizar las problemáticas relacionadas con la comunicación interna, la motivación y el reconocimiento en el ambiente laboral, con el fin de proponer estrategias que mejoren el bienestar y la cohesión entre los empleados. A través de un enfoque cuantitativo, se aplicó un cuestionario estructurado a 29 auxiliares, permitiendo recopilar información valiosa sobre sus percepciones respecto a las condiciones laborales y el ambiente de trabajo. Los resultados de la investigación evidencian que la falta de un programa de reconocimiento y apoyo por parte de los superiores, así como la ausencia de canales de comunicación efectivos, contribuyen a un ambiente de trabajo caracterizado por el estrés y la desmotivación. En respuesta a estos hallazgos, se desarrollaron recomendaciones concretas para implementar un programa de inducción y entrenamiento que fomente la integración y el desarrollo emocional de los nuevos colaboradores. La expectativa es que, mediante la implementación de estas estrategias, se logre un clima organizacional más saludable que potencie el compromiso y la productividad de los auxiliares, contribuyendo así al éxito y sostenibilidad de la Terminal de Transportes de Pitalito S.A.

Palabras clave: Talento humano, clima organizacional, liderazgo organizacional, bienestar laboral, cultura organizacional.

Abstract

This project was carried out with the aim of obtaining the title of Bachelor in Business Administration through the graduation option, within the framework of the advanced diploma in human talent management. The research focused on the Terminal de Transportes de Pitalito S.A., located in Pitalito, Huila, where a deficient organizational climate was identified that affects the motivation and performance of the control assistants. The main objective of this study is to analyze the issues related to internal communication, motivation, and recognition in the work environment, in order to propose strategies that improve employee well-being and cohesion.

Through a quantitative approach, a structured questionnaire was administered to 29 assistants, allowing for the collection of valuable information regarding their perceptions of working conditions and the work environment. The results of the research show that the lack of a recognition program and support from superiors, as well as the absence of effective communication channels, contribute to a work environment characterized by stress and demotivation. In response to these findings, concrete recommendations were developed to implement an induction and training program that fosters the integration and emotional development of new collaborators.

The expectation is that, through the implementation of these strategies, a healthier organizational climate will be achieved that enhances the commitment and productivity of the assistants, thus contributing to the success and sustainability of Terminal de Transportes de Pitalito S.A.

Keywords: Human talent, organizational climate, organizational leadership, workplace well-being, organizational culture.

Tabla de contenido

Introducción	8
Planteamiento del problema	11
Justificación.....	14
Objetivos.....	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos.....	16
Antecedentes del problema.....	17
Marco teórico.....	19
Marco legal.....	22
Metodología de la investigación	26
Tipo y diseño de investigación.....	26
Enfoque metodológico	26
Técnicas he instrumentos de recolección de datos.....	28
Procesamiento y análisis de datos	28
Resultados	36
Conclusiones.....	61
Recomendaciones	62
Bibliografía	64
Apendices	68

Lista de tablas

Tabla 1	<i>¿Como describiría el ambiente laboral en la termina, actualmente?.....</i>	51
Tabla 2	<i>¿Siente que su jefe lo apoya? ¿cómo lo demuestra o cómo no?.....</i>	52
Tabla 3	<i>¿Considera que su trabajo es valorado por los jefe? ¿recibe algún reconocimiento? ...</i>	53
Tabla 4	<i>¿Recibe informacion oportuna sobre cambios o decisiones de la empresa?.....</i>	55
Tabla 5	<i>¿Que lo motiva a cumplir su trabajo? ¿qué situaciones lo desmotivan en su trabajo? ..</i>	56
Tabla 6	<i>¿Qué le gustaría que mejorar en la terminal para sentir más motivado?.....</i>	57

Lista de figuras

Figura 1 <i>Número de encuestados</i>	36
Figura 2 <i>¿Cuenta con los recursos y herramientas necesarias para hacer bien su trabajo?.....</i>	36
Figura 3 <i>¿El lugar donde trabaja es cómodo, limpio y seguro?</i>	38
Figura 4 <i>¿Sus compañeros le ayudan o apoyan cuando lo necesita?</i>	39
Figura 5 <i>¿Existe un ambiente de respeto y confianza entre sus compañeros?</i>	39
Figura 6 <i>¿Su jefe le explica con claridad lo que debe hacer?.....</i>	40
Figura 7 <i>¿Su jefe reconoce o valora su trabajo cuando lo hace bien?</i>	41
Figura 8 <i>¿puede acudir a su jefe cuando tiene u problema o necesita apoyo?</i>	42
Figura 9 <i>¿Recibe informacion oportuna sobre cambios o decisiones de la empresa?</i>	43
Figura 10 <i>¿Puede expresar sus opiniones o sugerencias sin temor?</i>	44
Figura 11 <i>¿Se siente motivado para cumplir con sus tareas diarias?.....</i>	45
Figura 12 <i>¿Considera que su trabajo es importante para la empresa?.....</i>	46
Figura 1 <i>¿La empresa se preocupa por su bienestar y salud laboral?</i>	47
Figura 14 <i>¿Puede equilibrar su trabajo con su vida personal o familiar?.....</i>	48
Figura 15 <i>¿Está satisfecho con su trabajo en la empresa?.....</i>	49
Figura 16 <i>¿Recomienda trabajar en esta empresa a otras personas?</i>	50

Introducción

El clima organizacional es un elemento determinante en el éxito y sostenibilidad de las organizaciones modernas, ya que influye directamente en la motivación, el desempeño y la estabilidad laboral de los colaboradores. En este contexto, la Terminal de Transportes de Pitalito S.A., reconocida por su compromiso con la prestación de servicios de transporte terrestre de calidad, enfrenta actualmente retos significativos relacionados con el ambiente laboral de su equipo de auxiliares de control.

La exposición continua a altos niveles de estrés, la falta de estrategias claras para fortalecer la motivación y la ausencia de canales efectivos de comunicación han generado un ambiente de desmotivación, baja cohesión y conflictos interpersonales. Esta situación no solo afecta el bienestar de los trabajadores, sino que también repercute en la eficiencia de los procesos operativos y en la calidad del servicio al usuario.

Reconociendo la importancia de fortalecer el clima organizacional como base para alcanzar los objetivos institucionales, surge la necesidad de realizar una investigación que permita identificar las causas que afectan el entorno laboral, comprender las percepciones del personal y proponer estrategias que promuevan el bienestar, la cohesión y el sentido de pertenencia. A través de este proyecto, se busca contribuir a la construcción de una cultura organizacional más saludable, que potencie el talento humano como motor fundamental para el crecimiento y la consolidación de la Terminal de Transportes de Pitalito S.A.

Informacion relevante de la empresa

Razón social: Terminal de transporte de Pitalito S.A

La Terminal de Transportes de Pitalito S.A. opera en el sur del departamento del Huila, especializada en la prestación de servicios de transporte terrestre de pasajeros. Con una trayectoria de más de 25 años, la empresa se ha consolidado como un referente en la región, brindando soluciones de movilidad seguras y eficientes tanto a residentes como a visitantes.

Actualmente, su equipo humano está compuesto por 29 colaboradores, distribuidos entre personal administrativo y auxiliares de control operativo, quienes desempeñan un rol fundamental en la regulación del tránsito vehicular, la coordinación de operaciones y la atención directa al usuario.

Misión

Garantizar, como empresa facilitadora del transporte público terrestre, una experiencia de viaje segura y confiable, basada en la responsabilidad social, la aplicación de tecnologías efectivas y la gestión de un talento humano de alto desempeño y compromiso con la sostenibilidad, contribuyendo así al desarrollo de una mejor ciudad.

Visión

Proyecta “ser una Terminal de Transporte de la que todos se sientan orgullosos”.

Planteamiento del problema

El clima organizacional ha cobrado una relevancia creciente en las organizaciones, debido a su impacto directo en la productividad, la satisfacción del personal y la calidad de las relaciones laborales (Peralta, 2002). Este concepto incluye aspectos clave como el ambiente en el que se desarrollan las tareas diarias, el trato de los superiores, la interacción entre compañeros y la relación con clientes y proveedores. Cuando el clima laboral es favorable, se convierte en un motor para el éxito organizacional; sin embargo, cuando es negativo, puede convertirse en un obstáculo para el logro de los objetivos institucionales.

En la Terminal de Transportes de Pitalito S.A., se ha evidenciado una preocupación creciente por el deterioro de las condiciones laborales, particularmente en el equipo de auxiliares de control. Estos colaboradores, fundamentales en la gestión diaria de las operaciones, enfrentan altos niveles de presión y estrés, lo cual ha generado desmotivación, bajo sentido de pertenencia, disminución del compromiso y conflictos interpersonales.

Según datos preliminares recolectados por el área de talento humano, el 65% de los auxiliares ha manifestado sentirse frecuentemente estresado durante sus jornadas laborales, y un 58% señala percibir poca claridad en la comunicación con sus superiores inmediatos. Además, en los últimos seis meses se reportaron cinco casos de incapacidades laborales asociadas a trastornos de ansiedad o agotamiento físico y mental, lo cual pone de manifiesto el impacto del clima laboral en la salud de los trabajadores y en la eficiencia operativa.

A pesar de la importancia del clima organizacional, muchas empresas, incluida la Terminal de Transportes de Pitalito S.A., no cuentan con políticas ni metodologías claras para su identificación y mejora. La falta de mecanismos estructurados que fomenten la motivación, la

resolución de conflictos y la expresión de inconformidades ha derivado un ambiente laboral caracterizado por la desconfianza, las tensiones y el desánimo generalizado. Como resultado, se afectan tanto la eficiencia operativa como la calidad del servicio al usuario. Además, se ha observado un aumento en el ausentismo laboral y fallos en procesos críticos, lo que compromete el desempeño general de la organización.

Desde un marco internacional, Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el ambiente laboral es un factor determinante para la productividad y la salud mental de los trabajadores. Sin embargo, muchas organizaciones no han logrado implementar prácticas sostenibles de gestión del clima organizacional que estén alineadas con estas recomendaciones, lo que perpetúa contextos laborales adversos.

De igual forma de acuerdo con Beltrán (2017) se evidencia que la calidad de vida en el trabajo es un pilar fundamental para el cambio organizacional y el crecimiento sostenible. En Colombia, aunque existen avances en la legislación laboral, muchas empresas aún descuidan la gestión emocional del talento humano, especialmente en sectores operativos, donde se prioriza la productividad sobre el bienestar del trabajador.

Finalmente, desde el marco local en el caso específico de la Terminal de Transportes de Pitalito S.A., la falta de espacios adecuados para la comunicación interna, la ausencia de canales de retroalimentación y la limitada formación de líderes con enfoque motivacional han creado un entorno poco propicio para la cooperación y el desarrollo humano.

Lo anterior indica que la evaluación del clima laboral es esencial para detectar fallas internas, aumentar la satisfacción del personal, reducir la rotación y alcanzar los objetivos estratégicos (Peralta, 2002). En esta organización, la ausencia de diagnósticos regulares ha

impedido detectar a tiempo los factores que afectan el entorno laboral. Por otra parte, como lo señala Lucano (2013), el clima organizacional orienta las acciones individuales y construye un marco común de valores y significados. Su ausencia dificulta la colaboración, el compromiso mutuo y la consolidación de un equipo eficaz, como se ha evidenciado en el área de control de esta empresa.

Finalmente, de acuerdo con Chávez (2016) destaca que el capital humano compuesto por habilidades, conocimientos y valores es el motor de la innovación y productividad. La falta de estrategias en la Terminal de Transportes de Pitalito S.A. ha limitado el desarrollo de prácticas laborales efectivas, repercutiendo negativamente en el desempeño general.

En este contexto, se hace indispensable diseñar una estrategia organizacional que permita identificar las causas del deterioro del clima laboral, fomentar espacios de comunicación efectiva, fortalecer la cultura organizacional y

generar un entorno de bienestar que motive al personal a comprometerse con los objetivos de la empresa. Como lo afirman Beltrán (2017), Lucano (2013) y Chávez (2016), la gestión efectiva del entorno laboral y del capital humano es clave para alcanzar el éxito empresarial.

Justificación

Este estudio es crucial para analizar y mejorar el clima organizacional en la Terminal de Transportes de Pitalito S.A., especialmente entre los auxiliares de control. Se busca identificar causas de desmotivación, estrés y conflictos interpersonales para diseñar estrategias que promuevan un ambiente laboral saludable, incrementen la productividad y mejoren la calidad del servicio. Estas estrategias ayudarán a alcanzar los objetivos institucionales y fortalecer la cultura organizacional.

Los beneficiarios directos de esta investigación son los auxiliares de control, quienes verán mejoras en su bienestar laboral y motivación. Indirectamente, la empresa se beneficiará con mayor eficiencia operativa y satisfacción del cliente. Además, los resultados serán útiles para otras terminales de transporte y organizaciones similares que enfrentan desafíos en su clima organizacional, sirviendo como referencia para prácticas efectivas de gestión del talento humano.

Este estudio también contribuirá al desarrollo teórico en comportamiento organizacional, específicamente en cómo los factores del clima organizacional afectan el bienestar laboral y el compromiso institucional. Al analizar la relación entre estas variables en un contexto específico, se enriquecerá la literatura existente y se ofrecerán nuevas perspectivas sobre la gestión del clima laboral en el sector transporte.

La investigación utilizará un enfoque cuantitativo, con instrumentos estructurados como encuestas y cuestionarios validados para medir las percepciones de los empleados sobre el clima organizacional, el bienestar laboral y el compromiso institucional. Se aplicarán técnicas estadísticas para analizar las relaciones entre las variables, contribuyendo al desarrollo metodológico en estudios similares.

La viabilidad del proyecto está respaldada por el compromiso de la dirección de la Terminal de Transportes de Pitalito S.A., que facilitará el acceso a la información y la colaboración del personal. El equipo de investigación tiene la formación y experiencia necesarias, así como los recursos materiales requeridos. La metodología propuesta es adecuada para el contexto y objetivos del proyecto, garantizando su factibilidad.

En resumen, esta investigación es pertinente y factible, con un alto potencial de impacto en la mejora del clima organizacional y el bienestar laboral en la Terminal de Transportes de Pitalito S.A., así como en la generación de conocimiento aplicable a otras organizaciones del sector.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el clima organizacional de los auxiliares de la Terminal de Pitalito, identificando las principales problemáticas en comunicación interna, motivación y participación, para proponer estrategias que mejoren su bienestar laboral y sentido de pertenencia.

Objetivos Específicos

Evaluar los canales de comunicación interna y su impacto en el clima laboral, identificando las fallas en la transmisión de información, la falta de retroalimentación y las dinámicas jerárquicas que generan desconfianza entre los auxiliares.

Diagnosticar los factores de motivación y desmotivación laboral, examinando cómo la falta de reconocimiento, los tratos injustos y la ausencia de incentivos afectan el desempeño y la satisfacción de los trabajadores.

Proponer estrategias concretas para fortalecer los espacios de participación y fomentar la mejora continua, atendiendo a las necesidades expresadas por los auxiliares como escucha activa, capacitación emocional, estabilidad en turnos y reconocimiento con el fin de promover un clima organizacional más inclusivo y humano.

Antecedentes del problema

El clima organizacional es un factor determinante en la gestión del talento humano, ya que influye directamente en la motivación, productividad y bienestar del personal.

Investigaciones recientes han demostrado que un clima positivo favorece la comunicación interna, reduce el ausentismo y fortalece los lazos entre los equipos de trabajo (Abarca-Gómez et al., 2021).

En el contexto colombiano, muchas organizaciones enfrentan limitaciones para implementar diagnósticos del clima laboral, lo que dificulta la adopción de medidas correctivas efectivas. A menudo, estas entidades carecen de políticas claras de bienestar organizacional o de sistemas de evaluación periódica, lo que deja sin atender las necesidades de los empleados y perpetúa condiciones laborales adversas (Díaz-Campo & Segado-Boj, 2020).

Además, estudios como el de Bustamante-Ubilla et al. (2018) han demostrado que un clima organizacional positivo se correlaciona significativamente con una mayor satisfacción laboral y menores niveles de burnout o síndrome de desgaste profesional en el personal administrativo. Este hallazgo destaca la importancia de promover un entorno laboral saludable para mejorar el bienestar y la productividad de los empleados.

Asimismo, investigaciones realizadas por Díaz García y Carmona Cano (2023) evidencian que el bienestar de los trabajadores mediatiza la relación entre el clima organizacional y el comportamiento innovador en el trabajo. Esto sugiere que un ambiente laboral favorable no solo mejora la satisfacción y el compromiso del personal, sino que también impulsa la innovación dentro de las organizaciones.

Por otra parte, en un estudio de Frías Hernández (2021) en el sector de comunicaciones en Tabasco, se confirmó una relación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Se encontró que un aumento en una desviación estándar del clima organizacional impacta en 0.75 desviaciones estándar de satisfacción laboral, y un aumento en la satisfacción laboral afecta en

0.22 desviaciones estándar al clima organizacional. De igual forma Cortez Rodríguez (2023) realizó una revisión sistemática sobre clima organizacional y satisfacción laboral, concluyendo que hay una relación significativa entre ambas. La autora señala que el clima organizacional afecta cómo los colaboradores perciben su ambiente de trabajo y su satisfacción laboral, lo que es esencial para alcanzar metas organizacionales.

Para concluir, este estudio sobre el clima organizacional y su impacto en la satisfacción laboral se realizará una investigación con una metodología cuantitativa. Según Hernández Sampieri et al. (2014), este enfoque es secuencial, deductivo y probatorio, permitiendo medir fenómenos y establecer relaciones causales. La investigación cuantitativa formula hipótesis y utiliza instrumentos estructurados para la recolección de datos, que se analizan estadísticamente para probar las hipótesis y generalizar resultados a una población más amplia, alineándose con los objetivos planteados.

Marco teórico

La comprensión del clima laboral y su relación con el bienestar laboral es un eje importante en el talento humano y en la gestión y gerencia de este, ambos términos han sido abordados por ramas como la psicología organizacional y las ciencias administrativas ya que su impacto en la productividad y en el compromiso con las organizaciones, la buena calidad al prestar el servicio y la satisfacción laboral es realmente alto.

Teoría del clima organizacional

El concepto de clima organizacional aparece formalmente en la psicología industrial durante la década de 1960, con los aportes de autores como Litwin y Stringer (1968), ellos prácticamente definieron el clima organizacional como “el conjunto de percepciones que los empleados comparten sobre las características de su entorno laboral y que influyen en su comportamiento organizacional” (p. 3). Esta teoría lo que sostuvo o llegó a plantear es que las variables psicológicas del entorno como la estructura, la responsabilidad, el reconocimiento, el conflicto y la calidez realmente impactan directamente en la motivación y en el rendimiento de los trabajadores.

Por su parte, autores como Chiavenato (2009) ampliaron esta visión al incorporar factores del entorno físico y social. El autor sostiene que “el clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de una organización, influenciado por aspectos como el estilo de liderazgo, los sistemas de comunicación, la motivación y las políticas de recursos humanos” (p. 119). Esta perspectiva básicamente entiende el clima como un fenómeno dinámico y perceptivo que requiere ser gestionado de una forma estratégica.

El modelo de Denison (1990), por su parte, propone que el clima está muy vinculado con la cultura organizacional, y plantea cuatro dimensiones esenciales: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión. Básicamente, este modelo se basa en la que los empleados desempeñan mejor sus funciones cuando el clima es coherente con los valores organizacionales.

Bienestar laboral y su relación con el clima organizacional

El bienestar laboral ha sido abordado o tratado desde teorías motivacionales como la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1943), quien identificó la seguridad, la afiliación, el reconocimiento y la autorrealización como componentes que la verdad son muy esenciales para el equilibrio personal en el trabajo. Cuando estas necesidades son satisfechas en el entorno laboral, se produce un clima más saludable y se refuerza la estabilidad emocional del colaborador.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019), “el bienestar de los trabajadores abarca no solo la prevención de accidentes y enfermedades, sino también la promoción de ambientes laborales dignos, respetuosos y saludables desde el punto de vista físico y psicosocial” (p. 5). Esta afirmación consolida el vínculo directo entre las condiciones del entorno y la salud mental y física del trabajador.

López-Cabarcos et al. (2020) demostraron en su estudio que “las organizaciones con un clima organizacional positivo son más propensas a reportar mayores niveles de satisfacción laboral, disminución del estrés y una mejor retención del talento humano” (p. 528). Por lo tanto, concluye que el bienestar laboral no solo es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar una mayor efectividad organizacional por así decirlo.

En entornos o contextos, mejor dicho, como el colombiano, donde el personal operativo de la terminal de transportes está expuesto a tensiones permanentes, estudios como el de Díaz García y Carmona Cano (2023) confirmaron que “el bienestar psicológico actúa como mediador entre el clima organizacional y la productividad, especialmente en áreas donde el trabajo es rutinario o con alta demanda emocional” (p. 45). Esto resalta realmente la importancia de atender la salud emocional y social del personal como parte de una estrategia de gestión humana integral.

Marco legal

El clima organizacional y el bienestar laboral son temas que encuentran fundamento jurídico en la legislación colombiana, además de los convenios internacionales que están ratificados por Colombia en especial por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Estas normas establecen los principios que son fundamentales para un trabajo digno, saludable y que ofrezca realmente garantías para el desarrollo integral del talento humano y su entorno, que es en sí el corazón de cualquier organización.

Constitución Política de Colombia

Es la norma de normas del Estado Colombiano, establece además bases del derecho al trabajo digno que este ligado con un buen clima organizacional y bienestar laboral, se destacan los siguientes artículos:

Artículo 25: “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas” (Constitución Política de Colombia, 1991, art. 25).

Artículo 53. “El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales” (Constitución Política de Colombia, 1991, art. 25).

Código Sustantivo del Trabajo

Es la norma que regula las relaciones laborales en Colombia, establece en su artículo 56 que es deber del empleador proporcionar condiciones adecuadas para que el trabajador pueda cumplir su labor de manera segura y eficiente. Se destaca de este el siguiente artículo:

Artículo 57, numeral 2, indica: "Conceder al trabajador las licencias necesarias para el ejercicio del sufragio, para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación y para atender asuntos personales o familiares, de conformidad con lo convenido entre las partes o la costumbre" (Ministerio de Trabajo, 1950). Aunque este artículo no menciona directamente el bienestar, sienta las bases para un trato laboral digno y humano.

Ley 1010 de 2006

Esta ley, fue promulgada con el fin de establecer medidas para prevenir, corregir y también sancionar todo tipo de acoso laboral, lo cual está directamente relacionado con el clima laboral y el ambiente psicosocial del trabajo, esta disposición reconoce que el ambiente laboral, es decir, el clima organizacional puede deteriorarse por prácticas de maltrato, presión o marginación, y por tanto impone al empleador la responsabilidad de vigilar y corregir dichas situaciones. Se destaca de esta norma el siguiente artículo:

Artículo 1. "La presente ley tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las distintas formas de agresión, maltrato, trato desconsiderado y ofensivo que se ejerzan sobre los empleados públicos y trabajadores del sector privado en el marco de una relación laboral" (Congreso de Colombia, 2006, art. 1).

Ley 1562 del 2012

Esta ley introdujo importantes reformas al Sistema General de Riesgos Laborales, fortaleciendo el enfoque preventivo en salud ocupacional y bienestar laboral. Esta ley establece

la obligación de todas las empresas de implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), el cual incluye componentes de bienestar físico, mental y social. Se destaca de esta ley el siguiente artículo:

Artículo 2. "El Sistema General de Riesgos Laborales tiene como finalidad promover la salud y prevenir los riesgos laborales en los lugares de trabajo, mediante la intervención de las condiciones laborales que puedan afectar la salud individual y colectiva de los trabajadores" (Congreso de Colombia, 2012, art. 2).

Resolución 0312 de 2019

Esta resolución fue expedida por el Ministerio del Trabajo, que define los estándares mínimos del SG-SST. Esta resolución establece prácticamente lo que son los lineamientos específicos para promover un entorno laboral saludable. El artículo 5 indica que: "Todo empleador debe promover y proteger la salud de los trabajadores mediante el mejoramiento continuo de las condiciones laborales, en especial aquellas que afectan el componente psicosocial" (Ministerio de Trabajo, 2019, art. 5). Esta norma es clave para implementar estrategias orientadas al fortalecimiento del bienestar laboral en las organizaciones.

Convenio 155 de la organización Internacional del Trabajo (OIT)

Este convenio prácticamente obliga a los Estados a establecer políticas nacionales de prevención en seguridad y salud en el trabajo. Se destaca de este convenio, su artículo 3, que señala que el término "ambiente de trabajo" debe entenderse como "todas las condiciones que influyen en el medio en el que se efectúa el trabajo, incluyendo las organizativas y relacionales" (OIT, 1981, art. 3). Esta definición incluye claramente el componente psicosocial del clima organizacional.

Convenio 187 de la organización Internacional del Trabajo (OIT)

Se destaca de este convenio el siguiente artículo:

Artículo 2. "Cada Miembro que ratifique el presente Convenio deberá promover la mejora continua de la seguridad y salud en el trabajo con el fin de prevenir las lesiones, enfermedades y muertes relacionadas con el trabajo" (OIT, 2006, art. 2). Este marco internacional fortalece las obligaciones del país y sus organizaciones en cuanto a la protección integral de los trabajadores.

Metodología de la investigación

Tipo y diseño de investigación

El estudio es de tipo descriptivo-correlacional. Es **descriptivo** porque busca identificar y caracterizar los elementos que conforman el clima organizacional percibido por los auxiliares de control operativo de la Terminal de Transportes de Pitalito S.A. Es **correlacional** porque examina las relaciones entre dicho clima organizacional y factores del bienestar laboral, como la motivación, el compromiso, el estrés, el sentido de pertenencia y las condiciones laborales. Según Sampieri et al. (2014), los estudios descriptivos permiten caracterizar variables en un momento determinado, mientras que los correlacionales analizan cómo se relacionan entre sí sin manipulación del investigador.

El diseño es no experimental y transeccional (transversal). ya que, no se manipulan variables, solo se observan en su contexto natural, y se recoge información en un solo momento. Esto permite captar percepciones tal como son en el momento del estudio (Hernández et al., 2014). Todo esto con el objetivo de reflejar la realidad actual de los auxiliares de control. Esta estrategia permite observar directamente el estado del clima organizacional sin intervenir en las condiciones naturales del entorno.

Enfoque metodológico

La investigación se sustenta en un **enfoque mixto**, siguiendo Hernández Sampieri et al. (2014): objetivo, secuencial, deductivo y de tipo probatorio

Se combina lo cuantitativo (medición precisa y análisis estadístico de variables del clima organizacional y bienestar laboral) con lo cualitativo (análisis en profundidad de percepciones), lo que permite inferencias robustas y mayor comprensión del fenómeno

Componente cuantitativo

Se aplican instrumentos estructurados y estandarizados, con escalas numéricas y variables definidas operacionalmente, alineado con el enfoque cuantitativo: medición confiable, hipótesis deductivas y análisis estadístico para generalización.

Componente cualitativo

Entrevistas semiestructuradas a auxiliares para recopilar sus percepciones sobre comunicación, motivación y condiciones laborales, aportando profundidad y contexto subjetivo.

Análisis de contenido: respuestas categorizadas en ejes temáticos (por ejemplo: comunicación vertical, desmotivación por injusticias, demandas de humanización) para identificar patrones recurrentes.

Triangulación: se contrastan las percepciones de los participantes con teorías sobre clima organizacional y motivación laboral (ej. Herzberg, Likert), validando la consistencia de los hallazgos.

Se integran sugerencias de los participantes (por ejemplo: capacitación emocional, espacios de diálogo sin represalias) como base para las recomendaciones finales.

población y muestra

La población del estudio está conformada por los auxiliares de control operativo de la Terminal de Transportes de Pitalito S.A., que ascienden a 29 personas. Se utilizará un muestreo censal, aplicando el instrumento a la totalidad del grupo con el fin de obtener resultados más precisos y representativos.

Técnicas he instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se diseñó un cuestionario estructurado basado en una escala tipo Likert de cinco puntos (desde “siempre” hasta “nunca”), que mide variables clave del clima organizacional como: ambiente físico, relaciones interpersonales, liderazgo, reconocimiento, comunicación interna, motivación, sentido de pertenencia, y satisfacción general.

Este instrumento fue elaborado con base en los modelos teóricos de Litwin y Stringer (1968) y Chiavenato (2009), ampliamente reconocidos en el campo de la gestión del talento humano. Previo a su aplicación, el cuestionario fue sometido a validación por juicio de expertos, en la cual participaron tres profesionales con experiencia en psicología organizacional, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de cada ítem. Posteriormente, se realizó una prueba piloto con cinco colaboradores no incluidos en la muestra, lo que permitió ajustar el lenguaje y mejorar la comprensión general del instrumento antes de su implementación definitiva.

De igual forma se complementa la encuesta con entrevistas semiestructurada aplicada a 5 auxiliares seleccionados. El objetivo de las entrevistas es profundizar en aspectos no capturados por la encuesta, como causas de la desmotivación, estilos de liderazgo, barreras para el reconocimiento y percepción sobre la comunicación interna.

Procesamiento y análisis de datos

Los datos obtenidos serán procesados mediante estadística descriptiva para identificar frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar.

Además, se aplicará estadística inferencial a través del coeficiente de correlación de Pearson, con el objetivo de determinar la fuerza de relación entre el clima organizacional y los

indicadores de bienestar laboral. Se trabajará con un nivel de confianza del 95%, lo que garantizará resultados fiables y científicamente válidos.

Descripción de la encuesta instrumento 1

El cuestionario consta de 15 ítems distribuidos en seis dimensiones temáticas.

Instrucciones:

Por favor, responda cada pregunta marcando con una "X" la opción que mejor refleje su experiencia personal.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

Sobre el ambiente físico de trabajo

1. ¿Cuenta con los recursos y herramientas necesarias para hacer bien su trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

2. ¿El lugar donde trabaja es cómodo, limpio y seguro?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

Sobre sus compañeros de trabajo

3. ¿Sus compañeros le ayudan apoyandolo necesita?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

4. ¿Existe un ambiente de respeto y confianza entre sus compañeros?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

Sobre sus jefes o supervisores

5. ¿Su jefe le explica con claridad lo que debe hacer?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

6. ¿Su jefe reconoce o valora su trabajo cuando lo hace bien?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

7. ¿Puede acudir a su jefe cuando tiene un problema o necesita apoyo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

Sobre la comunicación en la empresa

8. ¿Recibe información oportuna sobre cambios o decisiones de la empresa?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

9. ¿Puede expresar sus opiniones o sugerencias sin temor?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

Sobre la motivación y el bienestar

10. ¿Se siente motivado para cumplir con sus tareas diarias?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

11. ¿Considera que su trabajo es importante para la empresa?

- Siempre

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

12. ¿La empresa se preocupa por su bienestar y salud laboral?

Siempre

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

13. ¿Puede equilibrar su trabajo con su vida personal o familiar?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

Satisfacción general

14. ¿Está satisfecho con su trabajo en la empresa?

- Siempre
- Casi siempre

- A veces
- Casi nunca
- Nunca

15. ¿Recomendaría trabajar en esta empresa a otras personas?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

Link de la encuesta: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeKPKrqT-hDT6W971tQ5BKeGyljMSNZKvik9evgxeRN2pP6uw/viewform?usp=dialog>

Descripción de la entrevista, instrumento Aplicado 2

Lista de preguntas

1. ¿Cómo describiría el ambiente laboral en la Terminal actualmente?
2. ¿Siente que su jefe inmediato lo apoya? ¿Cómo lo demuestra o cómo
3. ¿Considera que su trabajo es valorado por sus superiores?
4. ¿Recibe información oportuna sobre los cambios o decisiones en la Terminal que afectan su trabajo?
5. ¿Qué lo motiva a cumplir su trabajo diariamente? ¿Qué situaciones lo desmotivan o dificultan su trabajo?

6. ¿Qué le gustaría que mejorara en la Terminal para sentirse más motivado y satisfecho con su labor?

Resultados

Análisis y presentación de los resultados obtenidos, instrumento 1

Total, de los encuestados: El **100%** de la población que corresponde a los 29 auxiliares de control de la terminal de transporte de Pitalito.

figura 1: número de encuestados

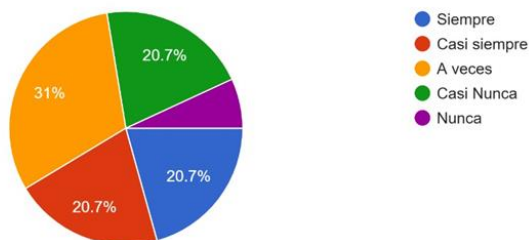


Fuente:

autoría propia

figura 2: ¿cuenta con los recursos y herramientas necesarias para hacer bien su trabajo?

¿Cuenta con los recursos y herramientas necesarias para hacer bien su trabajo?
29 respuestas



Fuente: autoría propia

De acuerdo con los resultados que se evidencian en la gráfica, un 31% de los encuestados respondió que “a veces” cuenta con los recursos necesarios, lo cual indica que existe una percepción de intermitencia en la dotación de herramientas para el adecuado desempeño de sus funciones. Este dato es significativo, ya que representa la opinión de casi una tercera parte del

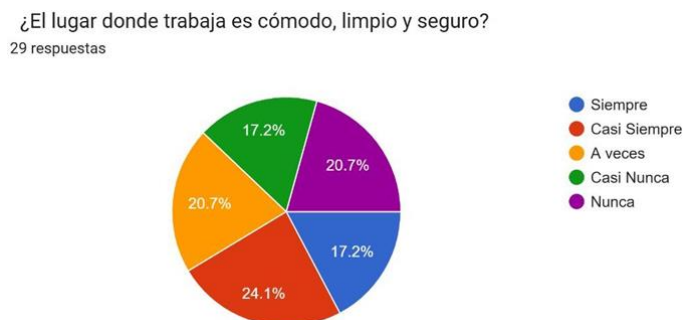
total de la muestra, sugiriendo una falta de constancia en el suministro de materiales o en la disponibilidad de condiciones óptimas para trabajar.

De forma adicional, un 20.7% señaló que “casi nunca” dispone de los recursos requeridos, mientras que otro 6.9% respondió simplemente “nunca”, sumando un 27.6% de auxiliares que enfrentan serias limitaciones para cumplir con sus tareas de forma eficiente. Este grupo representa más de una cuarta parte de los participantes, lo que evidencia una problemática estructural que podría afectar no solo la calidad del servicio, sino también la motivación, el bienestar laboral y la seguridad en el ejercicio de sus responsabilidades.

Por otro lado, un 20.7% de los encuestados afirmó que “casi siempre” cuenta con los recursos necesarios. Aunque esta respuesta representa una valoración positiva, es preocupante que ninguno haya seleccionado la opción “siempre”, lo que sugiere que ni siquiera los casos más favorables perciben una cobertura total o continua de las necesidades básicas para desarrollar su labor.

En conjunto, los datos evidencian una distribución dispersa en las respuestas, sin una mayoría clara que indique condiciones óptimas de trabajo. Esto sugiere que existe una deficiencia generalizada en la gestión de recursos, la cual podría estar relacionada con fallos administrativos, presupuestales o de logística. Esta situación amerita una intervención institucional, orientada a garantizar que el personal cuente permanentemente con los medios necesarios para desempeñar sus funciones de forma eficiente, segura y digna.

figura 3: ¿el lugar donde trabaja es cómodo, limpio y seguro?



Fuente: autoría propia

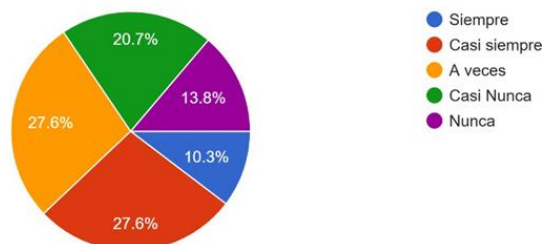
En base a los resultados de la pregunta 2, se evidencia que más de la mitad de los auxiliares (58.7%) reporta que "a veces", "casi nunca" o "nunca" trabaja en condiciones físicas adecuadas. Esta cifra plantea una alerta sobre el cumplimiento de los mínimos de salubridad y seguridad laboral. Aunque un 41.3% manifiesta experiencias más positivas, estas parecen no ser sostenidas ni generalizadas.

El problema de fondo radica en la ausencia de estándares claros y sostenibles de infraestructura y mantenimiento. Esto impacta la motivación diaria, especialmente entre quienes deben permanecer largos turnos de pie, bajo condiciones climáticas variables y sin espacios adecuados para descansar. Los trabajadores con mayor antigüedad han naturalizado estas deficiencias, mientras que los nuevos las perciben con mayor incomodidad.

figura 4: ¿sus compañeros le ayudan o apoyan cuando lo necesita?

¿Sus compañeros le ayudan o apoyan cuando lo necesita?

29 respuestas



Fuente: autoría propia

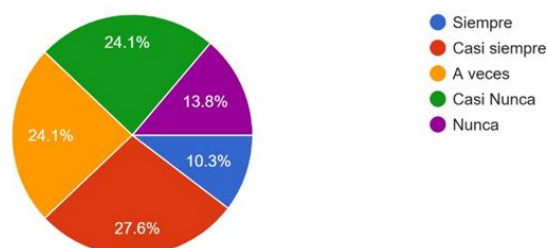
De acuerdo con el resultado, un 34.5% de los auxiliares afirma que "casi nunca" o "nunca" recibe apoyo de sus pares, mientras que un 27.6% indica que esto solo sucede "a veces". Solo un 37.9% afirma recibir apoyo regularmente. Esto refleja un ambiente de trabajo atomizado, donde predomina la ejecución individual de tareas sin una cultura de colaboración.

Este aislamiento puede explicarse por la sobrecarga laboral, la falta de liderazgo que promueva el trabajo en equipo y una cultura competitiva o defensiva. Además, los trabajadores nuevos manifiestan sentirse excluidos de los grupos ya formados, mientras que algunos antiguos afirman no confiar en la disposición de los nuevos. Esta falta de integración entre generaciones laborales fragmenta el clima organizacional.

figura 5: ¿existe un ambiente de respeto y confianza entre sus compañeros?

¿Existe un ambiente de respeto y confianza entre sus compañeros?

29 respuestas



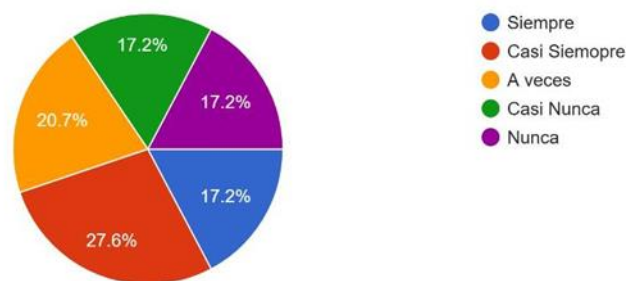
Fuente: autoría propia

En la imagen se evidencia que un 37.9% de los encuestados reconoce que "casi nunca" o "nunca" percibe respeto y confianza entre compañeros. A esto se suma un 24.1% que solo "a veces" lo experimenta, lo que revela un entorno interpersonal débil y poco cohesionado. La confianza, como base de relaciones laborales saludables, está ausente para una parte significativa del equipo.

Las causas se vinculan a la escasa comunicación horizontal, la rotación frecuente de turnos que impide consolidar vínculos estables, y la falta de espacios institucionales de integración. Además, se ha detectado un trato diferencial según la antigüedad: los nuevos no son considerados parte del "grupo de confianza" y los antiguos suelen cerrarse a compartir saberes o responsabilidades, generando tensión generacional.

figura 6: ¿su jefe le explica con claridad lo que debe hacer?

¿Su jefe le explica con claridad lo que debe hacer?
29 respuestas



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con las respuestas se evidencia que solo un 4.8% de los encuestados manifiesta que "siempre" o "casi siempre" recibe instrucciones claras. Por el contrario, un 34.4%

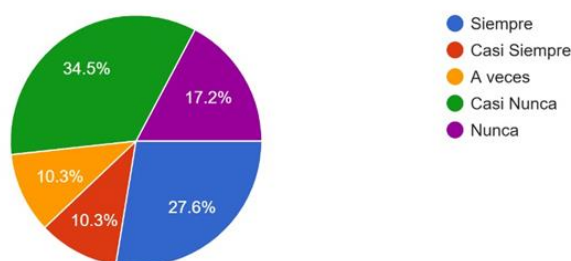
indica que "casi nunca" o "nunca" las recibe. Este dato evidencia una deficiencia grave en las competencias comunicativas de los jefes inmediatos.

La ambigüedad en las instrucciones genera errores, desorganiza el trabajo y provoca ansiedad en los auxiliares, especialmente en los más nuevos que requieren mayor orientación. La desmotivación no solo se produce por la carga física, sino también por la inseguridad operativa que nace de una guía.

figura 7: ¿su jefe reconoce o valora su trabajo cuando lo hace bien?

¿Su jefe reconoce o valora su trabajo cuando lo hace bien?

29 respuestas



Fuente: elaboración propia

Aunque el 27.6% de los encuestados manifestó que siempre recibe reconocimiento por su trabajo bien hecho, y un 10.3% indicó que esto ocurre casi siempre, en conjunto solo el 37.9% del personal percibe un reconocimiento frecuente o continuo por parte de su superior jerárquico. Este porcentaje, aunque positivo para una parte del grupo, no representa una mayoría sólida, lo que indica que la cultura institucional del reconocimiento no está plenamente instalada ni sistematizada.

Un 10.3% adicional respondió que a veces recibe valoración por su desempeño, lo cual revela una experiencia intermitente y ambigua. Esta categoría intermedia sugiere que en muchos

casos el reconocimiento no es una práctica coherente ni estructurada, sino esporádica o dependiente de factores subjetivos, como el estado de ánimo del jefe o el contexto de la tarea.

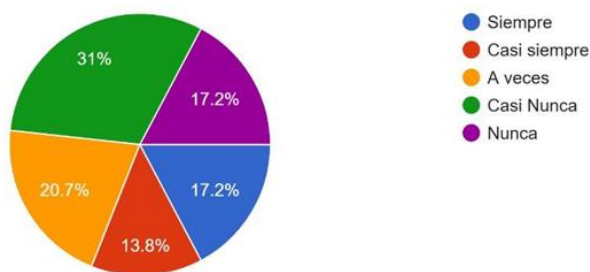
Más preocupante aún es que el 34.5% de los encuestados expresó que casi nunca recibe reconocimiento, y un 17.2% afirmó que nunca lo recibe. Estos dos grupos suman un 51.7% de los trabajadores que sienten que su esfuerzo y cumplimiento no son valorados por sus superiores.

Esta cifra representa más de la mitad del total de auxiliares, lo que revela una falta grave de retroalimentación positiva en el entorno laboral. Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, esta ausencia de reconocimiento puede tener efectos negativos directos sobre la motivación, la autoestima laboral, el sentido de pertenencia y la productividad del personal.

El reconocimiento oportuno y sincero no solo fortalece el desempeño individual, sino que también mejora el clima organizacional, reduce la rotación de personal y favorece la construcción de relaciones laborales más saludables.

figura 8: ¿puede acudir a su jefe cuando tiene u problema o necesita apoyo?

¿Puede acudir a su jefe cuando tiene un problema o necesita apoyo?
29 respuestas



Fuente: autoría propia

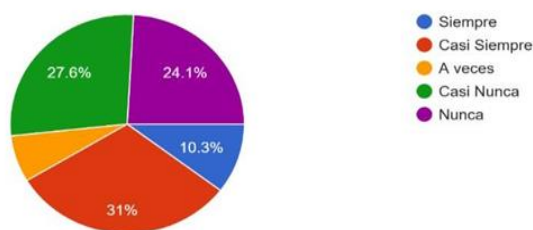
De acuerdo con los resultados, solo un 17.2% de los encuestados manifestó que siempre puede acudir a su jefe, y un 13.8% indicó que casi siempre lo hace. Estas dos categorías, que

reflejan una percepción positiva del liderazgo cercano, suman apenas un 31%, lo cual es un indicador bajo tratándose de un aspecto clave del acompañamiento organizacional.

Por su parte, un 20.7% señaló que a veces puede acudir a su jefe, lo que sugiere ambigüedad en la experiencia de apoyo, posiblemente por falta de comunicación clara, poca disposición del superior o una relación laboral distante e inestable. Más preocupante aún es que un 31% de los encuestados respondió que casi nunca puede acudir a su jefe, y otro 17.2% afirmó que nunca lo hace. Estos dos grupos, que representan un 48.2% del total, dejan en evidencia que casi la mitad del personal no se siente respaldado ni tiene confianza suficiente para acudir a su superior cuando enfrenta una dificultad o necesita orientación.

figura 9: ¿recibe información oportuna sobre cambios o decisiones de la empresa?

¿Recibe información oportuna sobre cambios o decisiones de la empresa?
29 respuestas



Fuente: elaboración propia

Solo un 10.3% de los encuestados manifestó que siempre recibe información oportuna sobre los cambios o decisiones que se toman en la organización, y un 31% señaló que esto ocurre casi siempre. En conjunto, estas respuestas representan un 41.3% de percepción positiva, lo cual, aunque relevante, no constituye una mayoría sólida ni suficiente para garantizar una cultura organizacional basada en la transparencia y la participación informada.

Un porcentaje mucho menor, el 6.9%, respondió que a veces recibe información oportuna, lo que sugiere experiencias aisladas e inconsistentes en cuanto al flujo comunicacional. Este grupo evidencia una desconexión parcial entre las decisiones de la empresa y su transmisión a los empleados, situación que puede producir incertidumbre, rumores, o resistencia al cambio debido a la falta de claridad y participación.

Lo más preocupante es que el 27.6% de los encuestados indicó que casi nunca recibe información oportuna, y otro 24.1% afirmó que nunca la recibe. Esto suma un 51.7% del total de trabajadores que perciben una ausencia significativa de información relevante en los momentos adecuados. Esta cifra indica que más de la mitad del personal se encuentra, en buena medida, excluido del conocimiento directo sobre las decisiones institucionales que afectan su entorno de trabajo.

figura 10: ¿puede expresar sus opiniones o sugerencias sin temor?



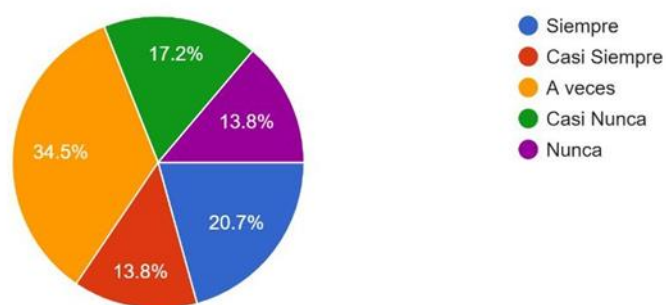
Fuente: autoría propia

De acuerdo con el resultado casi la mitad del personal (48.3%) manifestó que "casi nunca" o "nunca" puede expresar sus ideas con libertad. Solo un 27.5% afirmó hacerlo sin temor. Esto revela una cultura de silencio organizacional, donde opinar puede ser percibido como

riesgoso o inútil. Esta represión comunicativa genera desmotivación, inhibe la innovación y erosiona el sentido de pertenencia. Los auxiliares sienten que sus ideas no importan, que no son escuchados y que expresarse puede traer consecuencias. Esto también se relaciona con estilos de liderazgo autoritarios o indiferentes.

figura 11: ¿se siente motivado para cumplir con sus tareas diarias?

¿Se siente motivado para cumplir con sus tareas diarias?
29 respuestas



Fuente: elaboración propia

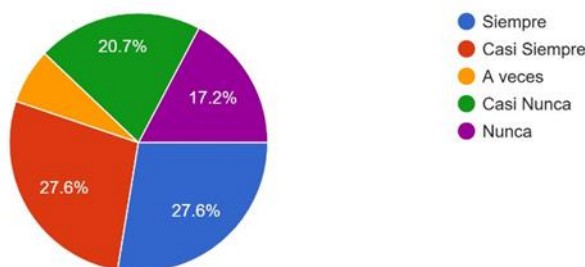
En base a la imagen, se evidencia que apenas el 34.5% de los trabajadores manifestó sentirse motivado "siempre" o "casi siempre". Un 31% afirmó que "casi nunca" o "nunca" se siente motivado.

Esto sugiere que la motivación laboral no es un valor sostenido dentro del equipo operativo.

La desmotivación tiene como causas centrales la ausencia de reconocimiento, la falta de comunicación efectiva, la sobrecarga de tareas y la percepción de que su trabajo no es valorado. Los auxiliares nuevos pierden rápidamente el entusiasmo, mientras que los antiguos manifiestan agotamiento emocional.

figura 12: ¿considera que su trabajo es importante para la empresa?

¿Considera que su trabajo es importante para la empresa?
29 respuestas



Fuente: elaboración propia

Los resultados muestran que un 27.6% de los encuestados considera que siempre su trabajo es importante para la empresa, mientras que un 20.6% respondió casi siempre. Esto representa un 48.2% del personal que percibe regularmente que su labor tiene valor institucional, lo cual es un indicador parcialmente positivo en términos de identidad y sentido de pertenencia.

Sin embargo, este porcentaje está lejos de ser ideal, ya que una institución saludable debería garantizar que la mayoría de sus colaboradores se sientan reconocidos como piezas clave en el funcionamiento organizacional. En este caso, apenas la mitad del equipo siente que su aporte es significativo.

Por otro lado, un 6.9% de los encuestados afirmó que a veces siente que su trabajo es importante. Esta respuesta ambigua sugiere una percepción intermitente, posiblemente influida por experiencias puntuales de desvalorización, falta de reconocimiento o tareas poco visibles para el conjunto de la empresa.

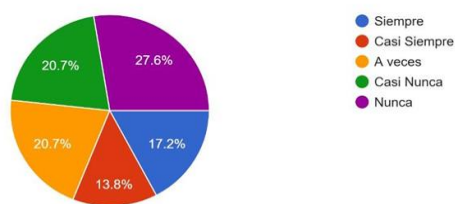
Más preocupante aún es el hecho de que un 20.7% respondió que casi nunca percibe su trabajo como importante, y un 17.2% indicó que nunca lo considera así. En total, el 37.9% del

personal no siente que su labor sea valorada o tenga impacto dentro de la empresa, lo que puede afectar gravemente su autoestima profesional, motivación, compromiso y permanencia en la institución.

La percepción de importancia del propio trabajo no solo tiene implicaciones emocionales para el trabajador, sino que también repercute directamente en la calidad del desempeño, en el cuidado de las responsabilidades asignadas y en la disposición para mejorar. Cuando un colaborador no se siente esencial o útil para su organización, disminuye su nivel de implicación, iniciativa y sentido del deber.

figura 13: ¿la empresa se preocupa por su bienestar y salud laboral?

¿La empresa se preocupa por su bienestar y salud laboral?
29 respuestas



Fuente: elaboración propia

La imagen muestra que un 17.2% de los encuestados manifestó que siempre percibe una preocupación genuina por parte de la empresa hacia su salud y bienestar, mientras que un 13.8% señaló que esta preocupación se manifiesta casi siempre. En total, apenas el 31% del personal reconoce acciones institucionales consistentes en esta materia, lo cual evidencia una baja percepción positiva en un aspecto fundamental para la gestión del talento humano.

Un 20.7% adicional indicó que a veces siente que la empresa se preocupa por su bienestar, lo cual refleja una percepción intermitente o circunstancial, probablemente relacionada

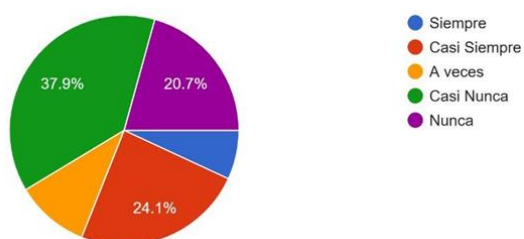
con acciones puntuales, pero no sostenidas en el tiempo ni articuladas dentro de una política organizacional clara.

Por el contrario, un 20.7% de los encuestados expresó que casi nunca percibe esta preocupación, y un 27.6% afirmó que nunca la experimenta. Esto representa un preocupante 48.3% del total, es decir, casi la mitad del personal siente que la empresa no se interesa por su salud física o mental, ni por brindar condiciones dignas y protectoras en el entorno laboral.

Este resultado es especialmente delicado, ya que el bienestar y la salud laboral son derechos fundamentales reconocidos tanto por la legislación colombiana como por los lineamientos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La ausencia de acciones visibles o efectivas en este campo puede conducir a consecuencias graves como el aumento del ausentismo, el estrés laboral, la desmotivación, la fatiga crónica o incluso accidentes de trabajo evitables.

figura 14: ¿puede equilibrar su trabajo con su vida personal o familiar?

¿Puede equilibrar su trabajo con su vida personal o familiar?
29 respuestas



Fuente: elaboración propia

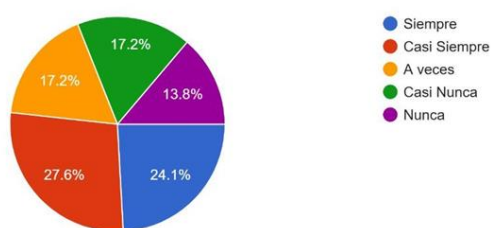
De acuerdo con la imagen se evidencia que el 58.6% del personal afirmó que "casi nunca" o "nunca" logra equilibrar su trabajo con su vida personal. Solo un 31% lo consigue de

forma constante. Este desequilibrio impacta directamente en la salud mental, la satisfacción personal y la permanencia en el cargo.

Las causas están ligadas a la rigidez en los turnos, la imprevisibilidad en la asignación de horarios y la falta de políticas de conciliación laboral, esto afecta especialmente a personas con responsabilidades familiares, generando altos niveles de estrés y sentimientos de culpa o abandono.

figura 15: ¿está satisfecho con su trabajo en la empresa?

¿Está satisfecho con su trabajo en la empresa?
29 respuestas



Fuente: elaboración propia

En este caso, los resultados muestran que un 24.1% de los encuestados afirmó sentirse siempre satisfecho con su trabajo en la empresa, y un 27.6% indicó que lo está casi siempre. En conjunto, un 51.7% del personal expresa una percepción favorable hacia su empleo, lo cual representa una mayoría relativa y constituye un punto positivo para la organización.

Sin embargo, este resultado también debe interpretarse con cautela.

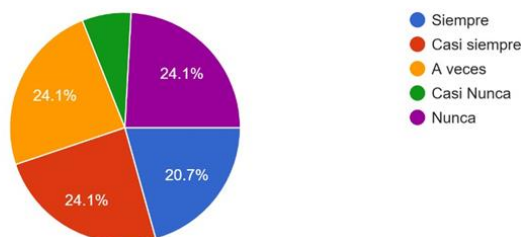
Aunque más de la mitad manifiesta satisfacción frecuente, el otro 48.3% no la experimenta de forma constante. Un 17.2% de los trabajadores declaró sentirse satisfecho a veces, lo que sugiere una experiencia laboral ambivalente o condicionada por factores cambiantes como el trato recibido, las cargas de trabajo o la estabilidad emocional en el entorno.

Más preocupante aún es que un 17.2% manifestó estar casi nunca satisfecho, y un 13.8% afirmó que nunca lo está. Estos resultados indican que el 31% del personal experimenta un nivel de insatisfacción laboral persistente, lo cual puede tener consecuencias significativas en el clima laboral, la motivación, la retención de talento y la productividad general del equipo.

Este nivel de insatisfacción podría estar vinculado con otros resultados del estudio, como la falta de reconocimiento, la escasa comunicación con los jefes, la imposibilidad de expresar opiniones sin temor, la desmotivación, y las dificultades para equilibrar la vida personal con el trabajo. En conjunto, estas variables afectan directamente la percepción global del trabajador sobre su experiencia dentro de la empresa.

figura 16: ¿recomienda trabajar en esta empresa a otras personas?

¿Recomendaría trabajar en esta empresa a otras personas?
29 respuestas



Fuente: elaboración propia

Finalmente, con respecto de la última figura se puede evidenciar que solo un 44.8% recomendaría la empresa "siempre" o "casi siempre". Un 31% afirmó que "nunca" lo haría. Esta última cifra es crítica, ya que afecta la imagen institucional y la capacidad de atraer nuevo talento.

La decisión de no recomendar está basada en la experiencia negativa acumulada: ausencia de apoyo, desmotivación, falta de escucha, condiciones laborales inestables y liderazgos

poco humanos. La recomendación externa es un reflejo del bienestar interno. Si el trabajador no se siente valorado, no invitará a otros a vivir la misma experiencia.

Análisis y presentación de los resultados obtenidos, instrumento 2

Tabla 1

1: ¿Como describiría el ambiente laboral en la terminal, actualmente?

Auxiliar	antigüedad	Zona/turno	Respuesta
A1	6 años	Entada/ mañana	El ambiente es tenso, casi todos trabajamos en silencio y cada uno va por su lado. A veces es tranquilo, pero cuando hay presión o error
A2	2 años	Salida/ noche	todos se grita, y no hay trabajo en equipo Como soy nuevo, siento que algunos compañeros no
A3	8 meses	Zona sur/rotative	me integral, hay grupos cerrados y no hay muchas oportunidades para participar. Antes era mejor, pero ahora con tanto cambio de horario y poco reconocimiento, uno ya no se siente
A4	10 años	Entrada/trade	con ganas, es ambiente frio. Se trabaja, pero sin motivación, se siente que todos están haciendo lo mínimo porque no hay confianza ni
A5	3 años	Salida/manana	buen trato.

Nota : Descripción de los empleados sobre el ambiente laboral de la terminal

Las respuestas revelan un clima laboral caracterizado por distanciamiento, tensión interpersonal y falta de cohesión grupal, matices que no emergen en las encuestas cuantitativas.

Se evidencian varias causas raíz:

- Estilos de liderazgo poco cercanos y falta de gestión emocional ante situaciones de presión (A2).

- Falta de integración de nuevos empleados (A3): Se observan grupos cerrados, lo que afecta la adaptación y desmotiva a los de menor antigüedad.
- Desgaste en empleados antiguos (A4): El tiempo en la empresa no siempre es un factor de estabilidad, sino que en algunos casos se convierte en frustración acumulada por falta de reconocimiento o mejoras.
- Desconexión emocional con el trabajo: Muchos solo “cumplen” con su labor sin compromiso, reflejo de ambientes jerárquicos, fríos y reactivos.

Tabla 2

2 ¿Siente que su jefe lo apoya? ¿cómo lo demuestra o cómo no?

Auxiliar	Columna dos
A1	Solo se aparece cuando hay problemas. Nunca pregunta cómo estamos o si necesitamos algo.
A2	A veces nos defiende frente a los usuarios, pero internamente no hay dialogo ni retroalimentación.
A3	Me han corregido con gritos, no con explicaciones, da miedo preguntar algo.
A4	Nunca lo veo, no hay acompañamiento, parece que solo esta para firmar papeles.
A5	No se nota presencia de liderazgo, uno siente que esta solo haciendo su tarea.

Nota: Siente el apoyo de sus jefes

De acuerdo con las respuestas dadas se evidencia que el liderazgo que describen los entrevistados es funcional, distante y, en algunos casos, autoritario. No hay acompañamiento ni interés genuino por el estado emocional o las dificultades de los auxiliares. La presencia del jefe

se activa únicamente ante fallas, lo que convierte al supervisor en una figura de vigilancia y corrección, no de guía o apoyo.

Este tipo de liderazgo genera miedo, especialmente en trabajadores nuevos, como se evidencia en el caso de A3, quien expresa que ha sido corregido mediante gritos. Este estilo genera barreras para la comunicación, inhibe el aprendizaje y deteriora la confianza organizacional. Los auxiliares no se sienten acompañados ni respaldados emocionalmente, lo cual es una de las principales fuentes de desmotivación, en contraste con lo que podría parecer en la encuesta donde algunos pueden haber indicado que “a veces” su jefe brinda apoyo, las entrevistas muestran que ese apoyo es puntual, defensivo (como en el caso de conflictos con usuarios), pero no proactivo ni formativo. La figura del jefe no construye relaciones de confianza, ni está presente para prevenir conflictos o fortalecer el clima interno. Este distanciamiento impacta directamente en la satisfacción laboral y agrava la desconexión emocional con la organización.

Tabla 3

3 *¿Considera que su trabajo es valorado por los jefe? ¿recibe algún tipo de reconocimiento?*

Auxiliar	Respuesta
A1	No, nunca nos dice gracias o buen trabajo, solo ven cuando uno se equivoca.
A2	Una vez en Navidad dieron una tarjeta, pero fue genérica, no hay reconocimiento individual.
A3	Soy nuevo, y ni saben cómo me llamo, mucho menos van a valorar mi trabajo.
A4	En 10 años, nunca he recibido un reconocimiento verbal o escrito.
A5	

Nos tratan como si fuéramos invisibles, no hay incentivos ni palabras de aliento.

Nota: Reconocimiento laboral

Las respuestas evidencian una ausencia total de cultura de reconocimiento en la organización. El reconocimiento, incluso en su forma más sencilla una palabra de agradecimiento no está presente. Los trabajadores, tanto nuevos como antiguos, coinciden en que su labor no es visibilizada ni valorada, lo que produce una sensación de invisibilidad institucional.

Este hallazgo es clave para comprender por qué, aunque algunos indicadores de satisfacción aparezcan en la encuesta, hay una desmotivación estructural. No se trata de inconformidad puntual, sino de la falta sostenida de reconocimiento simbólico, emocional e institucional. Los trabajadores realizan tareas repetitivas, exigentes y a veces conflictivas sin recibir ningún tipo de retroalimentación positiva, lo que mina la autoestima laboral y el sentido de propósito.

A nivel emocional, la falta de reconocimiento genera apatía y disminuye la iniciativa. Los colaboradores adoptan una postura defensiva, centrada en evitar errores más que en aportar ideas o mejorar procesos. Esto no solo afecta la productividad, sino también la innovación, la participación y el compromiso organizacional. El hecho de que un trabajador con 10 años en la empresa (A4) nunca haya sido reconocido verbalmente es un indicador alarmante que requiere atención prioritaria.

Tabla 4

4. *¿Recibe información oportuna sobre cambios o decisiones de la empresa?*

Auxiliar	Respuesta
A1	No, nos enteramos por chisme o cuando ya paso algo, nunca informa directamente.
A2	A veces colocan comunicados en la cartelera, pero nadie los explica, queda uno con dudas.
A3	Nunca nos informan nada, cambian turnos o reglas y uno se entera cuando llega a trabajar. En mis años acá, siempre ha sido así, se decide arriba y no se consulta con nosotros.
A4	Nos tratan como si no necesitamos saber, no hay canales claros de comunicación.
A5	

Nota: Información oportuna de superiores

Las entrevistas muestran que la empresa presenta fallas graves en sus canales de comunicación interna. La información no fluye de forma clara, oportuna ni participativa. Los auxiliares no se sienten informados, y mucho menos tenidos en cuenta en decisiones que afectan su trabajo diario. Esta situación genera incertidumbre, desconfianza y la sensación de ser considerados prescindibles o irrelevantes.

Lo más grave es que, además de la falta de comunicación directa, no existe un espacio para resolver dudas ni un canal institucional de retroalimentación. Las decisiones son impuestas de forma vertical, lo que refuerza un modelo de gestión jerárquico, cerrado y autoritario. Esta dinámica también debilita la cultura organizacional, ya que los trabajadores no se sienten parte de la empresa ni corresponsables de los procesos.

Este déficit comunicacional también impide el trabajo en equipo, la coordinación eficiente y la anticipación a cambios operativos. Si los turnos se modifican sin aviso, como lo

menciona A3, no solo se genera desorganización, sino también frustración y desmotivación. La ausencia de mecanismos comunicacionales funcionales afecta todas las dimensiones del clima laboral, desde la motivación hasta el sentido de pertenencia.

Tabla 5

5. *¿Que lo motiva a cumplir su trabajo diariamente? ¿qué situaciones lo desmotivan o hacen difícil su trabajo?*

Auxiliar	Respuesta
A1	Lo hago porque necesito el empleo, pero lo hago sin ganas, me desmotiva que nadie valore lo que uno hace.
A2	A veces me motiva saber que estoy ayudando a que el terminal funcione bien, pero cuando hay injusticia o regaño injusto uno se apaga.
A3	Solo me motiva la necesidad, el trato que recibimos, sobre todo los nuevos, es muy frio, eso desaniman mucho.
A4	Antes me gustaba venir, ahora siento que todo es rutina, no hay avances, no hay incentivos.
A5	Me motiva no tener que estar en la calle, pero me cuesta seguir cuando no hay respecto o uno ve favoritismo.

Nota: Situaciones de motivación o desmotivación en el trabajo

En estas respuestas se evidencian dos tendencias clave: por un lado, la motivación está sostenida casi exclusivamente por la necesidad económica, y por otro, la desmotivación proviene de aspectos relacionales e institucionales, no de la tarea en sí. Es decir, los auxiliares no rechazan su rol o funciones, sino el entorno en el que las desarrollan.

La ausencia de estímulos emocionales, de reconocimiento y de proyección profesional genera una rutina despersonalizada que afecta gravemente el sentido del trabajo. A4 expresa con

claridad que antes disfrutaba su labor, pero la monotonía, la falta de evolución y la carencia de incentivos acabaron con su entusiasmo. Esto revela una desmotivación progresiva que no tiene que ver con el salario o la carga física, sino con la ausencia de factores motivacionales intrínsecos como el propósito, la autonomía o el desarrollo.

Por otro lado, la percepción de injusticia o favoritismos, señalada por A2 y A5, también alimenta el malestar. Estas experiencias generan frustración, ya que la sensación de trato desigual rompe con la equidad organizacional y refuerza la idea de que el esfuerzo no vale. Finalmente, los trabajadores nuevos como A3 confirman que la falta de integración y el trato distante agravan la desmotivación desde los primeros días, lo que afecta su adaptación y su disposición a comprometerse con la organización.

Tabla 6

6. *¿Qué le gustaría que mejorara en la terminal para sentir más motivado?*

Auxiliar	Respuesta
A1	Me gustaría que nos escucharan más, que Podemos hablar sin miedo a represalias.
A2	Que reconozca mucho trabajo, un simple gracias haría la diferencia.
A3	Que nos capaciten, nos solo en lo técnico, también en lo emocional a veces uno no sabe cómo manejar ciertas situaciones.
A4	Que respeten más los turnos y haya estabilidad, el desorden de horario es muy desgastante.
A5	Un espacio para descansar sin que se vea como pérdida de tiempo, y que nuestras ideas sean tomadas en serio.

Nota: Posibles mejoras fomentar la motivación

Estas propuestas de mejora dan cuenta de una fuerte necesidad de humanización del entorno laboral. Los auxiliares no están solicitando aumentos de salario ni beneficios materiales, sino aspectos relacionales, emocionales y organizativos que permitan desarrollar su trabajo con más dignidad, estabilidad y sentido.

La demanda de ser escuchados sin temor a represalias (A1) refleja la existencia de un ambiente autoritario, donde la voz del trabajador es reprimida o ignorada. Esto afecta no solo la comunicación interna, sino también la innovación y el sentido de pertenencia. El reconocimiento, mencionado por A2, aparece nuevamente como un eje fundamental para recuperar la motivación. Su ausencia ha generado una desvinculación emocional que podría revertirse con acciones sencillas, pero sinceras.

A3 aporta un elemento clave: la necesidad de formación emocional. Esta idea revela que los trabajadores son conscientes de sus límites personales y de los efectos del estrés, la frustración o la tensión en su desempeño. Además, se demuestra que los mismos colaboradores identifican áreas de mejora no solo técnicas, sino humanas. Por su parte, A4 y A5 señalan que la organización de turnos y el respeto por los espacios de descanso son esenciales para su bienestar. La desorganización, la imposición y la rigidez en los tiempos de trabajo generan fatiga, sensación de descontrol y desmotivación.

Estas propuestas reflejan que los auxiliares tienen claridad sobre qué se necesita para mejorar el clima laboral, pero hasta ahora no han encontrado un espacio ni una disposición institucional para ser escuchados. Esta falta de diálogo y participación representa uno de los mayores retos para la gestión del talento humano en la Terminal.

Estrategias concretas para fortalecer los espacios de participación y fomentar la mejora continua

1. Implementar círculos de calidad como espacios participativos

Los círculos de calidad, conformados por pequeños grupos de trabajadores voluntarios que realizan tareas similares, se reúnen periódicamente durante la jornada laboral para identificar, analizar y proponer soluciones a problemas operativos que afectan su desempeño. Estas instancias permiten potenciar la comunicación interna, la integración grupal y el empoderamiento del personal en la mejora continua del entorno laboral (Gestiopolis, 2003; scribd, 2025)

2. Aplicar el ciclo PHVA (PDCA) para promover la mejora sistemática

La adopción del ciclo PHVA Planificar, Hacer, Verificar y Actuar ofrece un enfoque iterativo y estructurado que permite identificar de manera progresiva oportunidades de mejora, implementar acciones piloto, evaluar su impacto y estandarizar los procesos eficaces. Por ejemplo, en una empresa de productos naturales, la aplicación del PHVA permitió mejorar significativamente la gestión de procesos, reduciendo tiempos de rotación, defectos y generando un impacto positivo en el clima laboral y la productividad (García-Juárez, 2024)

3. Desarrollar una comunicación organizacional fluida y bidireccional

Propiciar canales de comunicación abiertos, formales e informales, facilita que las personas compartan inquietudes, sugerencias y retroalimentación con sus supervisores. Este tipo de interacción bidireccional fortalece la confianza interpersonal, mejora el sentido de pertenencia y favorece una cultura participativa donde las ideas fluyen libremente (Harbour, 2017; Liu et al., 2022) Según Redding (1972), la apertura y la reciprocidad en la comunicación son componentes

clave dentro de un clima organizativo ideal, donde la participación eficaz fomenta la mejora continua

4. Promover liderazgo participativo y confianza psicológica

Un estilo de liderazgo transformacional, caracterizado por la consideración individualizada, la estimulación intelectual y una visión compartida, crea un entorno donde los empleados se sienten seguros para expresarse y asumir riesgos sin temor a consecuencias negativas. Esa atmósfera de *psychological safety* está estrechamente vinculada a una mayor participación, innovación y compromiso laboral (Xu et al., 2022; Edmondson, 1999). Los estudios demuestran que la seguridad psicológica actúa como mediadora entre el liderazgo transformacional y el involucramiento de los empleados, promoviendo mejoras continuas en el desempeño individual y colectivo (Xu et al., 2022)

5. Evaluar sistemáticamente el impacto de las acciones implementadas

Realizar diagnósticos periódicos del clima organizacional y medir su evolución en relación con indicadores de desempeño permite ajustar estrategias de forma objetiva y eficaz. Según Rodríguez (2023), la evaluación del impacto es esencial para validar la efectividad de las iniciativas de mejora continua y garantizar su alineación con los objetivos organizacionales (Rodríguez, 2023)

Conclusiones

Para concluir, se evidenció que el clima organizacional en la Terminal de Transportes de Pitalito S.A. es deficiente, lo que afecta la motivación, el compromiso y la productividad de los auxiliares de control. La falta de comunicación efectiva, reconocimiento y apoyo por parte de los superiores contribuye a un ambiente laboral negativo.

Por otra parte, un alto porcentaje de los auxiliares reporta niveles elevados de estrés y desmotivación, lo que se traduce en una baja satisfacción laboral y un aumento en el ausentismo. Las condiciones laborales, la falta de recursos y un ambiente de trabajo poco colaborativo son factores determinantes en esta situación.

Por ende, en base a lo anterior la investigación revela la urgencia de implementar estrategias concretas que promuevan un ambiente laboral más saludable, donde se priorice el bienestar de los empleados a través de la mejora de la comunicación, el reconocimiento y el liderazgo participativo.

También se evidencia, que existe una percepción generalizada de injusticia y falta de equidad en el trato, lo que genera desconfianza y desmotivación entre los auxiliares. La falta de reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional contribuye a un sentimiento de invisibilidad.

Para finalizar, se concluye que existe en la terminal de transportes de Pitalito la necesidad de formación emocional y habilidades interpersonales, lo que sugiere que el desarrollo personal y profesional debe ser una prioridad para la organización.

Recomendaciones

Implementar mecanismos de comunicación donde los auxiliares puedan expresar inquietudes, ideas o sugerencias y recibir respuesta de sus superiores fomenta un ambiente de transparencia, confianza y pertenencia. La comunicación bidireccional incrementa la participación y el compromiso, mejora la toma de decisiones al incorporar las voces de quienes conocen los procesos y reduce la desconfianza organizacional.

Diseñar un sistema formal de reconocimiento que celebre públicamente y de forma personalizada el buen desempeño de los auxiliares impacta positivamente en su motivación, satisfacción y retención. Empresas con programas de reconocimiento registran hasta un 31 % menos de rotación voluntaria, y más del 80 % de empleados considera que esto mejora su motivación diaria

Formar a supervisores en liderazgo transformacional unido a inteligencia emocional potencia su capacidad para inspirar, motivar y conectar con los equipos. Esta combinación permite generar normas culturales colaborativas, elevar la dedicación y fomentar el compromiso afectivo, lo que redundará en mayor productividad y clima laboral positivo

Realizar evaluaciones periódicas del clima laboral a través de encuestas estructuradas permite identificar fortalezas, áreas de mejora y brechas en la cultura organizacional. Cuando estas evaluaciones se gestionan adecuadamente, se traducen en decisiones estratégicas informadas que elevan la satisfacción, el compromiso y la alineación con los valores institucionales.

Llevar a cabo dinámicas grupales y jornadas colaborativas fortalece las relaciones interpersonales, mejora la comunicación y genera confianza dentro de los equipos. La cohesión

resultante facilita la consecución de objetivos comunes, potencia la creatividad y refuerza el sentido de pertenencia, permitiendo que los auxiliares se sientan parte activa del proyecto institucional.

Bibliografía

- Abarca-Gómez, M. V., González-Morales, M. G., & Domínguez-Espinosa, A. de L. (2021). Organizational climate and its relationship with job satisfaction in public organizations: A multilevel analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 627616.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.627616>
- Beltrán, D. (2017). Caracterización del clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama en el departamento de Boyacá. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Bustamante-Ubilla, M. A., Lapo-Maza, M. del C., & Grandón-Avenidaño, M. L. (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. *Gerencia y Políticas de Salud*, 15(30). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps15-30.ccco>
- Chávez, L. C. (2016). El estrés laboral y su efecto en el desempeño de los trabajadores administrativos del Área de Gestión Comercial de ElectroSur SA en el periodo 2015.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos* (9.^a ed.). McGraw-Hill. *Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 1–15. <https://doi.org/10.36829/63CHS.v4i2.576>
- Congreso de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*.
<https://www.constitucioncolombia.com>
- Congreso de Colombia. (1950). *Código Sustantivo del Trabajo*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/523792/Codigo+Sustantivo+del+Trabajo.pdf>

Congreso de Colombia. (2006). Ley 1010 de 2006: Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral. Diario Oficial No. 46.160.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=19137>

Congreso de Colombia. (2012). Ley 1562 de 2012: Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales. Diario Oficial No. 48.489.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49064>

Cortez Rodríguez, N. N. (2023). Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(27), 1–20. <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1668>

Díaz García, J. A., & Carmona Cano, J. A. (2023). Clima organizacional, bienestar laboral y work engagement en una empresa de paquetería. *Revista Científica Retos de la Ciencia*, 3(7), 37–47.

<https://www.retosdelacienciaec.com/Revistas/index.php/retos/article/view/301>

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.

Díaz-Campo, J., & Segado-Boj, F. (2020). Job satisfaction and organizational climate in communication professionals: Evidence from Spain. *Employee Relations*, 42(2), 398–413. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2019-0172>

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Frías Hernández, M. C. (2021). El clima organizacional y la satisfacción laboral: estudio confirmatorio en el sector de las comunicaciones en Tabasco.

- Flores Florez, D., Gutiérrez Pérez, L., Díaz Fernández, J., & Fernández Páraga, J. (2024). Satisfacción laboral, estrés laboral y clima organizacional en el área de neurocirugía del Instituto Nacional de Salud del Niño - Breña. *Revista Científica de Ciencias de la Salud*, 17(1), 15–23. <https://doi.org/10.17162/rccs.v14i1.2039>
- Gestiopolis. (2003). *Teoría de los círculos de calidad*. Universidad de Champagnat. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-los-circulos-de-calidad/>
- García-Juárez, H. D. (2024). *Metodología PHVA para el mejoramiento de la gestión de los procesos en una empresa de productos naturales*. *AiBi. Revista de investigación, administración e ingeniería*, 8(S1), 66–82.
- Harbour, S. (2017). Openness in communication. *Psychological Bulletin*. [Revisión sobre comunicación superior-subordinado]
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Education.
- López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Piñeiro-Chousa, J. (2020). An approach to the organizational climate and job satisfaction in a private company. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(2), 526. <https://doi.org/10.3390/ijerph17020526>
- Lucano, I. (2013). *Clima Organizacional y valores en la empresa Gloria S.A.-La Libertad*. Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE Publications.

Ministerio del Trabajo. (2019). Resolución 0312 de 2019: Por la cual se definen los estándares mínimos del SG-SST.

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/64731730/RESOLUCION+0312+DE+2019.pdf>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1981). Convenio 155 sobre seguridad y salud de los trabajadores y medio ambiente de trabajo.

https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312300

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2006). Convenio 187 sobre el marco promocional para la seguridad y salud en el trabajo.

https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:::NO::P12100_ILO_CODE:C187

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). Entornos de trabajo seguros y saludables: Aprovechar 100 años de experiencia. Informe conmemorativo del centenario.

<https://www.ilo.org>

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

Redding, W. C. (1972). *Ideal managerial climate* (Modelo IMC). *Industrial Communication Council*.

Rodríguez, B. E. R. (2023). *Evaluación del impacto en el clima organizacional y mejora continua. Universidad y Sociedad.*

Xu, G., Zeng, J., Wang, H., Qian, C., & Gu, X. (2022). How transformational leadership motivates employee involvement: The roles of psychological safety and traditionality. *SAGE Open*, 12(1).

Apéndices

Apéndices A

Encuesta aplicada a los funcionarios de la terminal de transportes de Pitalito Huila

Apéndices B

Entrevista aplicada a los funcionarios de la terminal de transportes de Pitalito Huila