

**Impacto del clima organizacional en la motivación y productividad de los empleados  
de la empresa Accesorios Y Sistemas S.A. ACCEQUIP**

Héctor Estarlen Ramírez Sánchez

Juan Santiago Restrepo Tobón

Luz Marina Bahamón García

Oriana Andrea Abadía Bustacara

Yeny Margot Villegas Gil

Asesora

Diana Milena Giraldo Correa

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2025

**Nota de Aceptación**

---

Nombre Director de Trabajo de Grado

---

Jurado

---

Jurado

### **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, quienes con su amor, paciencia y apoyo incondicional nos motivaron a no decaer, creyendo en nosotros e impulsarnos hacia esa meta tan anhelada; convirtiéndose así en ese elemento fundamental en nuestro proceso formativo, sacrificando tiempo que pudimos dedicarle, pero convencidos que con ello al final del camino el éxito será de todos y así mismo lo celebraremos. No podemos dejar de mencionar y de igual manera agradecer a ese equipo de empleados de la empresa ACCESORIOS Y SISTEMAS S.A. ACCEQUIP, cuya labor diaria inspira nuestro compromiso con el desarrollo del talento humano en las organizaciones.

## **Agradecimientos**

Desamor expresar nuestro más sincero agradecimiento a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, por brindarnos los espacios académicos y recursos para fortalecer nuestras competencias profesionales. A nuestra tutora, Diana Milena Giraldo Correa, por su acompañamiento y orientación durante este proceso. También agradecemos a la empresa ACCESORIOS Y SISTEMAS S.A. ACCEQUIP por permitirnos tomarla como referencia para el desarrollo de este proyecto académico.

## Resumen

El presente trabajo, ha tenido como objetivo determinar el estado actual del clima organizacional en la empresa Accesorios y Sistemas S.A. (ACCEQUIP) y proponer estrategias de mejora que fortalezcan el bienestar de los colaboradores y el logro de los objetivos institucionales. La información fue recolectada a partir del diseño de entrevistas dirigidas a cargos estratégicos de la organización con 5 entrevistas y encuestas aplicadas a una población muestra de 49 personas de todos los niveles jerárquicos. Los resultados han demostrado que la falta de claridad en los criterios de asignación de cargos durante la reestructuración y la comunicación interna un factor crítico que evidenció el deterioro del Clima organizacional en ACCEQUIP. Los hallazgos permitieron estructurar un plan de estrategias y acciones de intervención para mejorar el clima organizacional y un plan de medición para seguimiento.

***Palabras clave:*** Clima Organizacional, comunicación, competitividad, motivación.

## ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the current state of the organizational climate at Accesorios y Sistemas S.A. (ACCEQUIP) and propose improvement strategies to strengthen employee well-being and achieve organizational objectives. Information was collected through interviews with a sample of 5 people, followed by surveys conducted with a sample of 49 people from all hierarchical levels. The results demonstrated a lack of clarity in job assignment criteria during the restructuring process and internal communication, which led to the deterioration of the organizational climate at ACCEQUIP. The findings allowed for the development of a plan of intervention strategies and actions to improve the organizational environment, as well as a follow-up measurement plan.

***Keywords:*** Organizational Climate, communication, competitiveness, motivation.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	10
Justificación .....	11
Objetivos .....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos .....	13
Planteamiento del problema.....	14
Antecedentes del problema.....	16
Marco Teórico.....	20
Marco Legal .....	24
Metodología de la Investigación.....	27
Diseño de los instrumentos.....	29
a)    Encuesta Estructurada.....	29
b)    Entrevista semiestructurada .....	32
c)    Aspectos éticos y logísticos .....	34
Resultados .....	36
Resultados de las encuestas .....	36
Hallazgos de las encuestas.....	38
Resultados Entrevistas.....	38
Hallazgos de la entrevista .....	40
Comparativo resultados de la encuesta y entrevistas.....	41
Recomendaciones .....	42

Propuesta de Mejoramiento Clima Organizacional ACCEQUIP .....	42
Mecanismo de medición y seguimiento .....	45
Conclusiones.....	47
Referencias Bibliográficas .....	50
Anexos .....	55
Anexo 1.....	55
Resultados Encuestas de Diagnóstico Clima Organizacional en ACCEQUIP (2025).....	55
Anexo 2.....	58
Graficas estadísticas basada en los resultados de las encuestas .....	58
Anexo 3.....	63
Estructura de las Encuestas.....	63
Anexo 4.....	66
1. Entrevista: JEFE DE AREA .....	66
2. Entrevista: INGENIERO .....	67
3. Entrevista: PROFESIONAL.....	69
4. Entrevista: TECNICO.....	71
5. Entrevista: AYUDANTE.....	73
Anexo 5.....	75
Evidencia fotográfica aplicación de encuestas y entrevistas .....	75

**Lista de Tablas**

Tabla 1 .....	41
Tabla 2 .....	45

## **Introducción**

En el entorno empresarial actual, el clima organizacional se ha convertido en un componente importante en la competitividad de las organizaciones; donde factores como el compromiso, la motivación y el sentido de pertenencia influyen directamente en los resultados organizacionales. Un ambiente laboral saludable no solo promueve la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, sino que también impulsa la productividad y la innovación. Por esta razón, resulta fundamental que las empresas desarrollen estrategias orientadas a fortalecer su clima organizacional. Ésto no solo representa un beneficio para el bienestar de los empleados, sino también una vía para aumentar la competitividad, rentabilidad y cohesión interna de una empresa.

Este trabajo de investigación describe el diagnóstico del clima organizacional realizado a la empresa Accesorios y Sistemas S.A. (ACCEQUIP) a partir de una problemática identificada; la metodología utilizada para comprender la experiencia, opiniones y grado de conformidad de los colaboradores. Finalmente se exponen los hallazgos y conclusiones a las que estos conllevan y se presentan propuestas de acción a implementar que contribuyan a fortalecer el clima organizacional dentro de la empresa.

Con este trabajo se consolidan los mecanismos necesarios para identificar las experiencias, percepciones, niveles de conformidad y opiniones de los empleados, convirtiéndose en una herramienta de apoyo para la gerencia y las áreas involucradas en la intervención del clima organizacional. Esto permitirá mejorar las condiciones laborales y organizacionales, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos y estrategias de la empresa ACCEQUIP, fortaleciendo su competitividad, rentabilidad y, sobre todo, promoviendo la armonía interna en todos los niveles de la organización.

## Justificación

Se eligió el tema del Clima Organizacional porque es un factor determinante para la motivación y la productividad de los colaboradores. Un adecuado clima genera sinergia, mejora el desempeño y reduce la rotación de personal, fomentando la satisfacción laboral, el compromiso y la lealtad. Caso contrario, un ambiente desfavorable puede originar conflictos, ausentismo y desmotivación.

En un mundo empresarial marcado por la transformación digital, la globalización y el cambio constante, las organizaciones han descubierto que su mayor ventaja competitiva no siempre reside en la tecnología o en la innovación de productos, sino en el talento humano que es el recurso más valioso de la empresa. En este escenario, el clima organizacional emerge como un factor clave que puede impulsar o frenar el rendimiento, la productividad y la retención del talento humano (Chiavenato, 2009).

Estudios recientes muestran que los colaboradores que perciben un clima laboral positivo no solo son más comprometidos, sino que también contribuyen a crear culturas organizacionales resilientes, inclusivas y orientadas al logro. En contraste, un ambiente negativo puede desencadenar conflictos, ausentismo, rotación constante y, en última instancia, la pérdida de competitividad. (Robbins y Judge, 2013)

Comprender y gestionar el clima organizacional ya no es una opción, sino una necesidad estratégica para toda empresa que aspire a crecer de manera sostenible, innovadora y humana. Así, evaluar continuamente este aspecto permite a los líderes alinear la experiencia del empleado con los objetivos corporativos, fortaleciendo la cohesión interna y proyectando una imagen atractiva hacia el entorno externo (Chiavenato, 2009).

En empresas como ACCEQUIP, con estructuras operativas complejas y alta carga laboral, el clima organizacional no solo aporta al desempeño inmediato, sino que también previene la rotación de personal, aumenta el compromiso del personal con la empresa y promueve un entorno de trabajo más saludable y motivador.

Dado que ACCEQUIP presenta señales claras de inconformidad, desbordamiento laboral y deficiencias comunicacionales, es necesario intervenir desde la perspectiva del clima organizacional para fortalecer el trabajo en equipo y el liderazgo. Desarrollar estrategias que no solo estén enfocadas en corregir síntomas de mal clima laboral, si no que, además lo fortalezcan y permitan realizar una transición efectiva hacia el crecimiento sostenible y la consolidación de la empresa.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar el estado actual del clima organizacional en la empresa Accesorios y Sistemas S.A. (ACCEQUIP) para identificar los factores críticos que lo afectan y proponer estrategias de mejora que fortalezcan el bienestar de los colaboradores y el logro de los objetivos institucionales.

### **Objetivos Específicos**

Evaluar el nivel de satisfacción, motivación y percepción del clima organizacional entre los colaboradores de Accesorios y Sistemas S.A. (ACCEQUIP).

Proponer estrategias y acciones de intervención enfocadas en mejorar el clima organizacional, fortalecer el trabajo en equipo, optimizar la comunicación y reconocer el desempeño laboral.

Establecer mecanismos de medición y seguimiento que permitan evaluar la evolución del clima organizacional a lo largo del tiempo.

## **Planteamiento del problema**

En el contexto actual de las organizaciones, el clima organizacional se ha convertido en un factor determinante para el desempeño, la motivación y el compromiso de los colaboradores. La empresa Accesorios Y Sistemas S.A. (ACCEQUIP), ubicada en La Estrella, Antioquia, y con más de 50 años de experiencia, ha experimentado un crecimiento importante en sus procesos y operaciones. Lo que trae consigo el desafío de desarrollar estrategias que permitan realizar el tránsito hacia procesos más estructurados y crecimiento en las operaciones sin afectar el clima organizacional de la compañía.

ACCEQUIP es una empresa colombiana, dedicada al diseño, instalación y mantenimiento de sistemas contra incendios, así como al diseño, fabricación y mantenimiento de vehículos especiales como grúas canasta, grúas articuladas, grúas de rescate y vehículos de bomberos. Tiene presencia nacional e internacional (Bolivia, Ecuador y Perú), y cuenta con un equipo especializado en normas NFPA y estándares de alta calidad para responder a las necesidades del sector industrial y comercial.

Es una empresa del sector comercial y de servicios creada en Medellín – Colombia, especialista en diseño, instalación y mantenimiento de sistemas contra incendios y diseño, fabricación y mantenimiento de vehículos especiales. En sus áreas de especialización se ofrecen soluciones integrales de sistemas contra incendios que incluyen detección, extinción y mantenimiento de sistemas contra incendios. Sus diseños cumplen con estándares internacionales, como las normas de la National Fire Protection Association (NFPA) y Factory Mutual (FM). Otra de sus líneas de especialización son el diseño y ensamble de vehículos especializados, incluyendo carros de bomberos, grúas canasta, grúas articuladas y vehículos de

rescate. Estos vehículos son desarrollados con tecnología de punta y adaptados a las necesidades específicas de cada cliente.

Su experiencia y trayectoria de más de cinco décadas en el mercado, respalda la calidad y confiabilidad de sus servicios con Certificaciones Internacionales de entidades reconocidas como Underwriters Laboratories (UL) y es miembro de la NFPA, lo que garantiza que sus productos y servicios cumplen con estándares internacionales de seguridad y calidad. Enfoque en ingeniería y diseño: Utiliza herramientas de diseño especializadas, como Auto SPRINK, para realizar simulaciones hidráulicas en 3D, asegurando la eficacia y eficiencia de sus sistemas contra incendios.

Cuenta con una estructura organizacional jerárquica conformada por Gerente, Coordinadores, Líderes de área, Ingenieros, Asistentes administrativos, Técnicos y Auxiliares. ACCEQUIP a raíz del crecimiento importante en sus procesos y operaciones se encuentra en un proceso de reestructuración que ha generado inconformidad y expectativa dentro del personal, evidenciado diversas problemáticas internas relacionadas con el clima laboral, como la falta de comunicación entre los equipos de trabajo, fricciones entre compañeros y líderes, la falta de instrucciones claras y oportuna, afecta la coordinación, desempeño de las áreas y genera falta de motivación. Adicionalmente algunos cargos presentan exceso de responsabilidades, generando estrés, disminución en la productividad. La sobrecarga de funciones en ciertas áreas, y la ausencia de espacios de reconocimiento al desempeño inciden negativamente en la moral de los empleados, su compromiso con la organización y la eficiencia operativa.

La problemática identificada en la empresa relacionada con el clima organizacional se encuentra perturbando todos los niveles de la organización afectando la eficiencia, la eficacia y logro de los objetivos en cada área, y sobrecargando la estabilidad emocional y laboral de los

colaboradores. Por tanto, se hace necesario diagnosticar el estado actual del clima organizacional en ACCEQUIP, identificar los factores críticos que lo afectan y proponer estrategias de mejora que favorezcan tanto el bienestar del personal como el logro de los objetivos institucionales.

Una vez diagnosticado, proponer acciones y estrategias adecuada para lograr un clima organizacional positivo que favorezca la transición armónica y adaptación del personal a procesos más estructurados y así reducir la rotación de personal; disminuir el número de errores y problemas; controlar las quejas de los clientes; aumentar la felicidad de los empleados; prevenir el ausentismo laboral y mejorar las relaciones interpersonales al interior de ACCEQUIP.

### **Antecedentes del problema**

El clima organizacional, de acuerdo con Hernández, J., Prats, G., & Hernández, F. (2020) surge desde la importancia de demostrar la relevancia del ser humano dentro de las organizaciones. Dicha transformación ha representado una revolución en la teoría administrativa que ha pasado de los aspectos técnicos y formales a los aspectos psicológicos y sociológicos. Este enfoque humanístico nace en Estados Unidos en la década de los treinta, con el desarrollo de las ciencias sociales. Pero tan solo en los años sesenta es que comenzó a hacerse un tema interesante. Si bien es un concepto relativamente nuevo; su definición y utilización varía en función de los investigadores.

Dessler (Como se cita en Caraveo, M., 2004) “plantea que no hay consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo”. (P.83).

Partiendo de la premisa que el clima organizacional constituye una configuración de las características de la organización.

El clima organizacional en su estudio debe contener: las variables del medio, como estructura de la organización, tamaño y administración que son exteriores al empleado; las variables personales, como son aptitudes, las actitudes y las motivaciones del personal; y las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que reciben la influencia de las variables del medio y las variables personales. (Brunet,1983, como se cita en Hernández, et al, 2020, p.74)

Es así como el Clima Organizacional es la suma de las características propias de la organización (internas y externas) que influye en el comportamiento del personal que la compone.

Para realizar el diagnóstico del clima organizacional Likert (Citado en Caraveo, M., 2004) mide la percepción del clima organizacional basado en ocho dimensiones: Los métodos de mando; las características de las fuerzas motivacionales; las características de los procesos de comunicación; las características de los procesos de influencia; las características de los procesos de toma de decisiones; Las características de los procesos de planificación; las características de los procesos de control; los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

Por otro lado, Litwin y Stringer plantean el clima organizacional desde seis dimensiones mientras Pritchard y Karasick, lo argumentan desde once dimensiones; Bowers y Taylor estudiaron cinco grandes dimensiones; mientras Brunet afirma que para evaluar el clima organizacional deben comprender por lo menos cuatro dimensiones. (Caraveo, M., 2004). Lo

anterior reafirma la posición de Dessler (citado en Caraveo, M., 2004) el cual “ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema.” (P.83).

Un estudio realizado sobre el Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes de la Universidad Nacional de Loja, Ecuador *Economía y Negocios*, 2025, 16(1); halló que existe una relación directa de la variable clima organizacional con la variable desempeño laboral; estudio el cual nos genera una enseñanza aplicable a cualquier empresa, considerando que el clima organizacional afecta los demás subsistemas de las organizaciones, dado que este aspecto psicológico y emocional presenta gran influencia en la forma en que los empleados perciben su trabajo, a sus compañeros, a sus líderes, a la empresa en general, incidiendo de forma negativa o positiva de forma directa la motivación y consecuentemente la productividad. Internamente los directivos deben ver este aspecto como una inversión estratégica la cual se reflejará en aspectos como la optimización del recurso humano, potenciar la productividad y al fomento de la cultura continua; como conclusión general se identifica, en primer lugar, la necesidad de generar estrategias de reconocimiento institucional para mejorar su clima organizacional y, en segundo lugar, que se definan lineamientos para incrementar el desempeño docente en vinculación e investigación.

Otra investigación sobre Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional publicada en la *Revista Venezolana de Gerencia*, 2021, volumen 26, número 94; planteada con el objetivo de hacer un diagnóstico situacional basado en los docentes de la carrera de Ingeniería Civil de la Universidad demostrando que hay deficiencias asociadas al clima organizacional. Esta investigación identificó aspectos y condiciones laborales, como el estilo directivo, la carga académica, reconocimientos y oportunidades de ascenso, sin embargo, esto no reflejó una disminución en la motivación laboral de los empleados, lo que nos

permite validar todo desde otra óptica diferente buscando identificar cual es el factor motivacional para este caso, el cual tiene tanta fuerza que anula o minimiza el aspecto negativo del clima organizacional, dentro de lo que se pueden incluir aspectos como salarios competitivos, estabilidad laboral o una fuerte sentido de pertenencia a la labor educativa, convirtiéndose en formas de sobrellevarlo sin permitir que afecte su compromiso profesional y sus responsabilidades.

La investigación publicada por Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín sobre El clima laboral en el contexto organizacional , Ciencias Holguín, 2022, volumen 28, número 3, presenta un análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región colombiana. Estudio de las principales variables que repercuten sobre el clima organizacional dado su influencia en la conducta y el comportamiento de sus miembros. Sostiene que el clima organizacional es el reflejo de la cultura organizacional y una forma en que el trabajador percibe el desempeño, productividad y satisfacción de la labor que desarrolla; denotando la gran responsabilidad que tienen los líderes desempeñan el papel más importante en la generación y conservación del clima organizacional adecuado el cual brinde garantiza y otorga ese ambiente que motiva y beneficia a los colaboradores; y definiendo el clima laboral como el activo intangible motivo por el cual se debe cuidar y generar actividades para enriquecerlo.

Se puede concluir entonces que el clima laboral no es un factor secundario, sino un elemento con influencia directa y significativa en la capacidad de la organización para utilizar sus recursos técnicos y humanos, afectando variables como la rotación de personal, la satisfacción laboral, el desempeño, la seguridad, la satisfacción del cliente y los resultados financieros; identificando también el clima organizacional como las percepciones compartidas

que tienen los empleados sobre su entorno laboral, incluyendo aspectos como políticas, prácticas y procedimientos, percepciones que influyen directamente en su comportamiento y desempeño.

En la actualidad los modelos híbridos de trabajo, el énfasis en la salud mental, la diversidad e inclusión y la flexibilidad laboral son nuevas tendencias que reflejan la evolución de las organizaciones hacia entornos más humanos y adaptativos. Por tal motivo debemos tener presente que el diagnóstico periódico del clima laboral es una herramienta indispensable para cualquier organización que aspire a la mejora continua; considerando siempre como un proceso de mejora continua la solución de los problemas detectados y la mejora del clima laboral, lo que mantener de forma constante y repetitiva ese proceso de diagnóstico, planificación de acciones, implementación y verificación para asegurar que el ambiente de trabajo evoluciona favorablemente y se adapta a las dinámicas del entorno.

### **Marco Teórico**

El clima organizacional es un fenómeno complejo que influye directamente en el comportamiento de los colaboradores y en los resultados de la organización. Desde una perspectiva clásica, Chiavenato (2009) lo define como el ambiente interno que se vive en una organización, determinado por las percepciones compartidas de los empleados respecto a las políticas, prácticas y procedimientos que se aplican. En la misma línea, Robbins y Judge (2013) lo describen como la percepción subjetiva del entorno laboral, más allá de las condiciones objetivas del trabajo.

Este concepto funciona como un indicador del bienestar laboral y un predictor clave del desempeño, la motivación y el compromiso organizacional. González-Romá y Hernández (citado en Martínez-Líbano, 2024) destacan que un clima positivo fomenta la colaboración, reduce la

rotación y mejora la productividad. Por tanto, su evaluación y gestión se consideran esenciales en el desarrollo organizacional.

Asimismo, influye en la manera en que los colaboradores enfrentan los cambios, gestionan el estrés y se relacionan con sus superiores y compañeros.

Entre los factores que influyen en el clima organizacional destacan los siguientes:

- a) **Estilo de liderazgo:** Un liderazgo participativo, empático y orientado a resultados favorece un clima de confianza, cooperación y alineación con los objetivos organizacionales. En cambio, estilos autoritarios o indiferentes pueden generar tensiones, resistencia y desmotivación.
- b) **Comunicación organizacional:** La calidad, fluidez y bidireccionalidad de la comunicación son esenciales. Según Chiavenato (2011), una comunicación efectiva reduce la incertidumbre, fortalece el sentido de pertenencia y permite una mayor cohesión entre los equipos.
- c) **Reconocimiento y recompensas:** Los sistemas de incentivos, tanto económicos como simbólicos, son elementos clave. El reconocimiento oportuno y justo promueve sentimientos de valoración y pertenencia, mejorando el ambiente general de trabajo.
- d) **Relaciones interpersonales:** La calidad de las interacciones cotidianas entre compañeros, líderes y subordinados influye profundamente en la percepción del clima. Luthans (citado en Morales et al, 2016) resalta que el apoyo social, la empatía y la colaboración son componentes fundamentales de un entorno organizacional saludable.
- e) **Estructura organizacional:** Factores como la claridad de roles, los procesos definidos, la equidad en la asignación de tareas y la posibilidad de desarrollo profesional

también afectan la percepción del clima. Una estructura rígida y burocrática puede ser percibida como limitante, mientras que una estructura flexible, con oportunidades de crecimiento, fomenta la motivación.

Los factores que inciden en la formación del clima organizacional son múltiples. Entre ellos destacan los estilos de liderazgo (autoritarismo, liderazgo participativo), la estructura jerárquica, los canales de comunicación y los sistemas de reconocimiento (Chiavenato, 2011). Asimismo, el apoyo social, la calidad de las relaciones interpersonales, y los sistemas de incentivos influyen en la percepción que los empleados tienen de su entorno laboral. (Luthans 2008, citado en Arana Morales et al, 2016).

Desde las teorías motivacionales, autores como Maslow (1943) y Herzberg (1959) coinciden en que el entorno de trabajo debe facilitar tanto la satisfacción de necesidades básicas como la autorrealización. En este contexto, el clima organizacional puede actuar como un facilitador o inhibidor de la motivación, dependiendo de si se satisfacen factores higiénicos (condiciones físicas, salario) y factores motivadores (reconocimiento, crecimiento profesional).

En escenarios de cambio o transformación organizacional, un clima deteriorado puede derivar en consecuencias como la baja productividad, el ausentismo, el estrés laboral o la pérdida de sentido de pertenencia. En este sentido, la comunicación organizacional es un elemento crítico: cuando es clara, oportuna y bidireccional, fortalece la confianza y la alineación entre los objetivos individuales y los de la organización (Chiavenato, 2011).

La gestión estratégica del clima organizacional implica la identificación de factores que lo afectan, el diseño de intervenciones adecuadas y un seguimiento continuo. De acuerdo con Alles (2005), el capital humano es el principal activo de una organización, por lo que fomentar un entorno saludable y motivador es clave para lograr una mayor sostenibilidad.

Estudios recientes refuerzan esta visión. Medina et al. (2020) evidencian que un clima organizacional favorable incrementa la satisfacción laboral, reduce el ausentismo y promueve la retención del talento. Por su parte, Morales-Millán et al. (2021) señalan que una percepción positiva del clima contribuye directamente al bienestar psicológico y emocional de los trabajadores.

Ante la tendencia actual sobre el clima organizacional, se considera que es un reflejo directo del ambiente al interior de las empresas, y se debe entender qué marca la diferencia entre el éxito o el fracaso en la retención del talento humano de las organizaciones. El reconocimiento dado a los riesgos psicosociales en el trabajo ha tomado mayor relevancia en los últimos tiempos y ha dado a lugar desde diferentes gobiernos de la región a la creación de normas que permitan establecen la obligación de identificar, evaluar, prevenir e intervenir los factores de riesgo psicosocial, trazando un marco referencial de manejo para las organizaciones. A continuación, se relaciona un caso de éxito en América.

Coca-Cola FEMSA México; adoptó pautas de la norma NOM3035 (NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención, México) en donde se implementaron programas de bienestar que abarcan la salud emocional hasta el desarrollo profesional; de esta iniciativa se logró un incremento del 25% en la retención de los empleados y mejorar al 40% el desempeño de los diferentes equipos. Considerando que una organización actúa como motor, cada empleado ejecuta una labor como un engranaje, el cual debe estar bien lubricado y ajustado para funcionar a la perfección. Las empresas que priorizan el bienestar integral de los empleados logran un buen clima organizacional y productivo en general. Los empleadores siempre deben considerar la creación de espacios donde los trabajadores puedan expresarse según sus inquietudes y metas, así como ejecutar programas de

capacitación en donde se promueve el sentido de pertenencia y desarrollo personal. Establecer estrategias de compensación y bonificaciones para motivar a los empleados a establecerse en la empresa además de obtener beneficios que mejoren sus ingresos y su motivación a permanecer en la empresa. (Vorecol, 2024)

Finalmente, es importante entender que la gestión del clima organizacional no es tarea exclusiva del área de talento humano, sino que debe ser asumida por toda la estructura jerárquica. El liderazgo participativo, la equidad en la carga laboral, el reconocimiento oportuno y la promoción de relaciones saludables son pilares clave para construir un entorno laboral armónico (Luthans, 2008, citado en Arana Morales et al, 2016; Medina-Díaz, M. del R., & Verdejo-Carrión, A. L.,2020).

### **Marco Legal**

En el aspecto Jurídico el estudio del clima organizacional en una empresa colombiana dedicada al diseño, instalación y mantenimiento de sistemas contra incendios, así como al diseño y fabricación de vehículos especiales; contempla normas constitucionales, laborales, de seguridad industrial, salud ocupacional y reglamentación técnica vigente en Colombia que inciden en la calidad del ambiente laboral y el bienestar de los trabajadores. A continuación, se presenta una estructura detallada de la normativa.

Dentro de los principios y normativas que constituye la base reglamentaria del Clima Laboral analizado desde el sistema formal y estructura organizacional; se encuentra que:

Como principios rectores; Colombia se constituye en un Estado social de derecho, fundado en el respeto de la dignidad humana. (Constitución Política de Colombia, Art No. 1, 1991). Así mismo define que el trabajo es un derecho y una obligación social, y debe realizarse en condiciones dignas y justas (Constitución Política de Colombia, Art No. 25, 1991). Por lo que

a través del Art. 53 señala los principios mínimos fundamentales del trabajo, como la dignidad humana, la igualdad, la estabilidad laboral, y condiciones dignas y justas. (Constitución política de Colombia, Art. No. 53, 1991)

El Estado colombiano en aras de establecer una regulación clara frente a las relaciones laborales establece el Código Sustantivo de Trabajo (1951) [CST]. Decreto 2663, (Colombia); donde se definen los derechos y deberes del empleador y el trabajador. En el Título I – Capítulo I se establecen la definición de trabajo y relaciones obrero-patronales. El Título VI, Capítulo II instituye la jornada de trabajo, descansos, vacaciones, etc. Adicionalmente establece la importancia del reglamento interno de trabajo (Código Sustantivo del Trabajo, Decreto 2663 de 1951, Art. 56) y los elementos esenciales del contrato de trabajo como la subordinación, salario y actividad personal (Código Sustantivo del Trabajo, Decreto 2663 de 1951, Art. 23). Así mismo, establecen las obligaciones del empleador y del trabajador, incluyendo respeto, cooperación y buen trato (Código Sustantivo del Trabajo, Decreto 2663 de 1951, Art. 57 y Art. 58). El cumplimiento de estos principios dentro de las organizaciones establece una estructura formal y organizada aspectos que favorecen a la construcción de un clima laboral positivo y constructivo.

El Marco Normativo sobre la Seguridad y Salud en el Trabajo está definido por el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo [SG-SST] (Ley 1562, 2012), la cual modifica el sistema de riesgos laborales e introduce un Sistema de Gestión por medio del cual obliga a todas las empresas a implementar el SG-SST, que incluye evaluaciones psicosociales y del clima laboral como parte de la prevención de riesgos. El Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo (Decreto 1072, 2015) compila la normativa laboral, incluyendo el SG-SST y por resolución, se definen los estándares mínimos del SG-SST, dependiendo del tamaño y nivel de riesgo de la empresa (Resolución 0312, 2019). Por la naturaleza de ACCEQUIP estas normas

son fundamentales, dado el entorno técnico y operativo de la empresa. Desde la perspectiva del Clima Organizacional o Clima Laboral, el cumplimiento de esta normativa impacta en factores clave como la percepción de seguridad y bienestar.

Con respecto a los riesgos psicosociales y factores humanos; el Estado colombiano promueve la salud mental en el entorno laboral a través de la Ley 1616 de 2013. Así mismo, establece disposiciones para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo (Resolución 2646, 2008). Estas disposiciones obligan a las organizaciones a medir periódicamente el clima laboral, entendido dentro del contexto de riesgos psicosociales y se aplica especialmente en entornos donde el estrés, acoso laboral, cargas excesivas o malas relaciones interpersonales afectan la salud mental de los trabajadores. Y establece lineamientos para intervenciones psicosociales y bienestar laboral (Resolución 2404, 2019). De esta forma establece criterios clave para estudiar el clima laboral, desde los factores que envuelven al individuo, a partir de la evaluación de la carga mental, relaciones laborales, liderazgo, etc.

Frente a la igualdad, no discriminación y acoso laboral, la norma colombiana dispone la Ley 1010 de 2006; con el fin de prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral, una variable crítica en el estudio del clima organizacional y obliga a las empresas a crear mecanismos de prevención y atención al acoso laboral. Adicionalmente establece en la Ley 1257 de 2008 y Ley 581 de 2000; con enfoque en la equidad de género, el fomento de entornos inclusivos y respetuosos.

En cuanto a la legislación internacional Colombia ratifica su compromiso con establecer un marco legal claro para las organizaciones y las relaciones laborales. Por lo que establece con la Organización Internacional del Trabajo (OIT); organismo especializado de las Naciones

Unidas enfocado en la promoción de la justicia social y trabajo decente, el Convenio 155 de la OIT (1981) Sobre seguridad y salud de los trabajadores y el Convenio 190 de la OIT (2019) sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo.

Por otro lado, existen Normas Técnicas relacionadas con el objeto social de la empresa ACCEQUIP que, si bien no son leyes sino guías, influyen directamente en el entorno organizacional por la exigencia de su cumplimiento, dentro de las que se encuentran La Norma Técnica Colombiana (NTC) ICONTEC como NTC 2885:2011 sobre Protección contra incendios y sistemas de rociadores automáticos; la NTC 1669:2011 – Agentes extintores. Polvo químico seco para fuegos clase ABC; la NFPA (National Fire Protection Association) sobre sistemas contra incendios y los Reglamentos del Ministerio de Transporte y el INVÍAS para vehículos especiales. El obligatorio cumplimiento de estas normativas puede generar presión, estrés, o necesidades de capacitación que influyen en el clima organizacional. Paralelo a estas se encuentra la NTC 5693: Guía para la medición del clima organizacional y la NTC ISO 45001: Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, con enfoque en condiciones laborales.

Con base en lo anterior, es posible concluir que el marco legal colombiano establece una base sólida para la protección y el bienestar de los trabajadores, lo que influye directamente en el clima organizacional. Las leyes laborales, las normas de seguridad y salud en el trabajo, y las disposiciones contra el acoso y la discriminación, de seguridad industrial y normatividad técnica; proporcionan un entorno jurídico que orienta a las empresas hacia prácticas responsables, humanas y productivas.

### **Metodología de la Investigación**

De acuerdo con el enfoque metodológico planteado en el marco investigativo de este trabajo, esta fase busca consolidar un proceso sistemático y riguroso de recolección y análisis de

información, que permita construir un diagnóstico confiable sobre el estado actual del clima organizacional en ACCEQUIP. En esta línea, se adoptan criterios propios de la investigación social aplicada, donde la observación estructurada, la interpretación de las percepciones individuales y colectivas, y la contextualización del fenómeno organizacional son pilares fundamentales para la toma de decisiones estratégicas. Lo anterior se complementa con técnicas de análisis cuantitativo y cualitativo, con el fin de triangular la información y proponer mejoras pertinentes a la realidad interna de la empresa.

La presente investigación se enmarca en un enfoque mixto, con predominancia cualitativa de tipo descriptivo y diagnóstico, orientado a comprender y analizar el clima organizacional de la empresa Accesorios y Sistemas S.A. (ACCEQUIP). Este enfoque es útil cuando se busca estudiar realidades laborales complejas desde la perspectiva de los trabajadores, ya que permite captar no solo hechos observables, sino también percepciones, emociones y valoraciones que influyen en su comportamiento dentro del entorno organizacional.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación cualitativa se caracteriza por su capacidad de interpretar fenómenos sociales en su contexto natural. Esto resulta pertinente para abordar temas como la motivación laboral, la comunicación interna, el estilo de liderazgo y el reconocimiento, los cuales inciden directamente en el clima organizacional. Además, permite diseñar estrategias de intervención basadas en los hallazgos identificados.

Este estudio es de tipo no experimental, ya que no se manipulan variables, y se desarrolló con un diseño transversal, es decir, los datos se recolectaron en un solo momento del tiempo. El carácter descriptivo de la investigación facilitó la elaboración de un diagnóstico general que permitió visibilizar los factores que favorecen o deterioran el ambiente laboral dentro de la organización.

## Diseño de los instrumentos

Se utilizaron dos instrumentos principales para la recolección de información: una encuesta estructurada y una entrevista semiestructurada, ambos diseñados con base en la teoría revisada en el capítulo V del libro Manual de Recursos Humanos de Gan y Berbel (pp. 170–211), así como en la problemática preliminar identificada.

### a) *Encuesta Estructurada*

#### Definición de Población y muestra

La empresa cuenta con una población total de 100 trabajadores. Para definir la muestra, se aplicó la fórmula estadística para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10%:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

N = 100 (tamaño poblacional)

Z = 1.96 (nivel de confianza 95%)

p = 0.5, q = 0.5 (máxima varianza)

e = 0.10 (margen de error)

$$n = \frac{100 * 1,96^2 * 0,25}{(100 - 1) * 0,01 + 1,96^2 * 0,25} = \frac{96,04}{1,9504} \approx 49,2$$

Resultado: Se definió una muestra de 49 personas para la aplicación de encuestas.

Distribución de la muestra en la encuestas

Para asegurar representatividad de todos los niveles jerárquicos y respetando el nuevo organigrama 2025, la muestra de encuestas se distribuyó de la siguiente manera:

- 1) 10 del nivel Ayudante (Ayudante A, B, C)
- 2) 10 del nivel Técnico (Técnico A, B, C)
- 3) 8 del nivel Asistente Administrativo (A, B, C)
- 4) 7 del nivel Supervisor (A, B, C)
- 5) 5 del nivel Jefe de Área (A, B, C)
- 6) 4 del nivel Profesional (A, B, C)
- 7) 3 del nivel Coordinador (A, B, C)
- 8) 2 del nivel Ingeniero (A, B, C)

La encuesta fue diseñada con 13 preguntas agrupadas en cuatro dimensiones del clima organizacional, identificadas como las más afectadas en la empresa ACCEQUIP:

- 1) Transparencia y equidad en los cambios de cargos
- 2) Motivación y reconocimiento
- 3) Comunicación interna y relaciones laborales
- 4) Evaluación general del clima laboral

Preguntas de la encuesta:

- 1) ¿Considera que la asignación de su cargo en la reestructuración fue justa?
- 2) ¿Siente que los criterios para los cambios de cargos fueron transparentes?
- 3) ¿Considera que su salario actual corresponde con sus responsabilidades?
- 4) ¿Recibe reconocimiento por el trabajo que realiza?
- 5) ¿Se siente motivado para desempeñar sus funciones diariamente?

- 6) ¿Su jefe inmediato valora y apoya su trabajo?
- 7) ¿Existe una buena comunicación entre usted y su jefe inmediato?
- 8) ¿Percibe que hay un ambiente de respeto y colaboración entre compañeros?
- 9) ¿La información relevante sobre cambios organizacionales le es comunicada a tiempo?
- 10) ¿Considera que su opinión es tenida en cuenta en el trabajo?
- 11) ¿Está satisfecho con su ambiente laboral actual?
- 12) ¿Percibe que el clima laboral ha cambiado después de la reestructuración?
- 13) ¿Recomendaría a otra persona trabajar en ACCEQUIP?

Se utilizó una escala tipo Likert de 1 a 7, para las opciones de respuesta.

1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Ligeramente en desacuerdo; 4 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 5 = Ligeramente de acuerdo; 6 = De acuerdo; 7 = Totalmente de acuerdo.

Se implementa de forma digital, asegurando que no se solicitara el correo electrónico ni ningún otro dato personal identificable, con el fin de preservar el anonimato y la confianza de los participantes.

**Criterio de evaluación y análisis de resultados de la encuesta.** Para el análisis de los resultados se aplicará una estadística descriptiva basada en promedios y frecuencias. Cada ítem será analizado por su media aritmética, agrupando las respuestas por dimensión, lo que permitirá identificar las áreas críticas.

Se utilizará el siguiente criterio interpretativo para el análisis de la escala de 1 a 7: - 1.0 a 2.9: Percepción negativa - 3.0 a 4.4: Percepción neutra o ambigua - 4.5 a 5.9: Percepción positiva moderada - 6.0 a 7.0: Percepción altamente positiva.

Con estos rangos se establecerá un diagnóstico dimensional del clima organizacional, permitiendo elaborar propuestas específicas para cada aspecto evaluado.

***b) Entrevista semiestructurada***

Definición de la Población y muestra

Para las entrevistas se optó por un muestreo por conveniencia no probabilístico intencional por criterio, seleccionando 5 personas con cargos clave dentro de la empresa. Estos perfiles se alinean con el nuevo organigrama de cargos 2025 de ACCEQUIP, recientemente reestructurado:

- 1) 1 Ingeniero (Nivel Coordinador A o B)
- 2) 1 Profesional (Nivel Profesional A o B)
- 3) 1 Jefe de área (Nivel Jefe de Área A o B)
- 4) 1 Técnico (Nivel Técnico A o B)
- 5) 1 Ayudante con antigüedad significativa (Ayudante A o B)

Este tipo de muestra cualitativa busca profundidad más que representatividad estadística y se considera adecuada para alcanzar el punto de saturación teórica, conforme a las recomendaciones de autores como Creswell (2009).

Preguntas de la entrevista:

- 1) ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en su equipo?
- 2) ¿Qué aspectos considera que afectan su motivación laboral en ACCEQUIP?
- 3) ¿Qué opina sobre los criterios utilizados para asignar los nuevos cargos en 2025?
- 4) ¿Ha tenido la oportunidad de expresar sus inconformidades o sugerencias sobre estos cambios?
- 5) ¿Considera que el liderazgo y la comunicación en su área son efectivos? ¿Por qué?
- 6) ¿Qué propondría para mejorar el clima organizacional de la empresa?
- 7) ¿Cómo ha afectado la reestructuración interna a su relación con compañeros y superiores?
- 8) ¿Siente que su trabajo y sus esfuerzos son reconocidos por la organización?
- 9) ¿Qué tan claro le resulta el rol que desempeña actualmente dentro del nuevo esquema organizacional?
- 10) ¿Se siente emocionalmente cómodo o incómodo en su ambiente de trabajo actual?  
¿Por qué?
- 11) ¿Qué tan accesible considera a su jefe inmediato para resolver conflictos o dificultades?
- 12) ¿Cuáles cree usted que son las causas principales del mal clima organizacional en la empresa?
- 13) ¿Qué prácticas considera valiosas para fomentar un mejor clima laboral en su equipo?

- 14) ¿Ha participado en actividades de integración o bienestar promovidas por la empresa?  
¿Cómo las percibió?
- 15) ¿Qué mensaje le gustaría que recibieran los líderes de la empresa frente a esta situación organizacional?

La entrevista se estructuró con 15 preguntas abiertas, orientadas a profundizar en las causas del mal clima organizacional, la percepción de los cambios recientes, la motivación, el liderazgo, la comunicación y las posibles estrategias de mejora. El guion permite que el entrevistador explore más allá del texto y recoja información complementaria.

Las entrevistas están dirigidas a cargos estratégicos de la organización, comenzando por los niveles jerárquicos más altos (gerente, coordinadores, supervisores).

**Criterio de análisis de la entrevista.** Se aplicará un análisis de contenido cualitativo, codificando las respuestas por categorías temáticas previamente definidas (liderazgo, motivación, percepción de los cambios, comunicación, sugerencias de mejora). Se buscarán patrones comunes, contradicciones y señales de alerta.

Se tendrá en cuenta la saturación de respuestas como criterio de cierre del análisis, y se elaborará una matriz de síntesis con fragmentos clave por tema.

***c) Aspectos éticos y logísticos***

Las encuestas y entrevistas se aplicaron de forma anónima y voluntaria.

No se recogieron datos personales como nombres, cédulas o correos.

Aunque se contempló el uso de formatos físicos, por practicidad y alcance se aplicó la encuesta de manera digital sin recolección de correos electrónicos ni autenticación de identidad, garantizando así la confidencialidad de las respuestas.

Las entrevistas se realizaron de forma presencial y privada, comenzando por los niveles jerárquicos más altos para evitar sesgos o barreras en la información recolectada.

Estos aspectos garantizaron que los participantes pudieran expresarse con libertad, lo cual fue indispensable para recolectar información honesta sobre un tema tan sensible como el clima organizacional.

Razón por la cual aplicamos encuesta y entrevista en la investigación:

La idea principal fue lograr un diagnóstico completo y confiable sobre el clima organizacional de ACCEQUIP. Para eso, decidimos combinar dos técnicas diferentes:

Encuesta (enfoque cuantitativo): Se usó para medir, con números y porcentajes, cómo se sienten los trabajadores frente a temas como la motivación, la comunicación, los cambios de cargos y el ambiente general. La encuesta permite conocer la percepción de un grupo más amplio de personas de la empresa. Sirve para obtener datos concretos y comparar resultados entre varios temas.

Entrevista (enfoque cualitativo): Se aplicó para profundizar en las experiencias, emociones y opiniones individuales de los empleados. A través de las entrevistas, los trabajadores pudieron explicar mejor el porqué de sus respuestas o relatar situaciones concretas. Esta técnica nos permitió conocer más a fondo las causas del mal clima organizacional y recoger propuestas de mejora. Las entrevistas también permiten captar aspectos que la encuesta no puede medir, como los sentimientos o las percepciones personales.

¿Por qué combinarlas?

Decidimos combinar encuesta y entrevista para poder cruzar la información (lo que se llama triangulación) y así tener:

Por un lado, resultados generales y medibles (encuesta); adicionalmente las opiniones y vivencias detalladas (entrevista).

Esto es lo que en metodología se llama enfoque mixto: Cuantitativo (encuesta) + Cualitativo (entrevista).

Además, la combinación de ambas herramientas ayuda a: Identificar patrones comunes entre los trabajadores; detectar contradicciones entre lo que dicen en grupo y lo que expresan de manera individual; plantear propuestas de mejora más efectivas.

¿Qué autores respaldan esta decisión?

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el uso de métodos mixtos es muy útil cuando se quiere comprender un fenómeno social complejo, como el clima organizacional, porque permite captar tanto datos numéricos como las percepciones profundas de las personas.

Esta decisión también encaja con las recomendaciones de autores como Likert y Herzberg, que explican la importancia de entender tanto las condiciones objetivas del trabajo como las percepciones individuales.

## **Resultados**

### **Resultados de las encuestas**

Luego de analizar los resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa ACCEQUIP, se identifican diferentes puntos clave sobre el ambiente laboral actual:

1) Cambios de cargos y equidad

Los puntajes obtenidos en esta dimensión fueron bajos. Por ejemplo:

- a) La pregunta sobre la comprensión de los criterios usados para asignar cargos tuvo un promedio de 2,96.
- b) La percepción de justicia en los cambios de 2025 apenas llegó a 3,06.

Esto muestra claramente que los trabajadores no entienden bien cómo se hicieron esos cambios, ni consideran que hayan sido justos.

Esto confirma lo que señala Likert (citado en Gan, F. (2013), quien afirma que la percepción de justicia en la asignación de roles es un factor clave en el clima laboral. Cuando los trabajadores sienten que no hubo equidad, se genera malestar y desmotivación.

## 2) Motivación y reconocimiento

En este tema, los resultados fueron intermedios:

- a) Motivación promedio: 3,84.
- b) Percepción de valoración por los superiores: 4,18.
- c) Retroalimentación justa: 4,18.
- d) Oportunidades de crecimiento: 3,90.

Aquí vemos que, aunque algunos trabajadores se sienten moderadamente valorados, todavía hay una sensación general de estancamiento, pues las oportunidades de ascenso o mejora son vistas como limitadas.

Esto encaja con lo dicho por Herzberg (1959), quien explica que el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento son factores motivacionales esenciales para el bienestar laboral.

## 3) Comunicación interna

Los resultados en esta dimensión fueron algo mejores:

- a) Comunicación con jefes inmediatos: 4,39.
- b) Claridad en instrucciones: 4,51.
- c) Opiniones escuchadas: 4,35.

Estos datos sugieren que, si bien la comunicación es relativamente buena, aún hay margen para mejorar el diálogo abierto y la participación activa de los empleados.

4) Relaciones entre compañeros y ambiente general

Aquí encontramos los puntajes más altos:

a) Relación con compañeros: 4,94.

b) Percepción general del ambiente laboral: 4,04.

Estos resultados indican que el compañerismo sigue siendo un punto fuerte dentro de la empresa, lo que actúa como un soporte para sobrellevar las dificultades organizacionales.

### ***Hallazgos de las encuestas***

En palabras sencillas, lo que se percibe en ACCEQUIP es:

Hay mucha inconformidad y desconfianza por la manera como se hicieron los cambios de cargos en 2025. Aunque las relaciones entre compañeros son buenas y hay cierta claridad en la comunicación con los jefes, muchos empleados sienten que no tienen oportunidades de crecer ni son reconocidos como deberían. El clima general no es totalmente negativo, pero sí hay un ambiente de “inestabilidad silenciosa” donde la gente no se siente plenamente motivada.

Este panorama coincide con la teoría de Maslow (1943), quien planteaba que, cuando las necesidades de seguridad y pertenencia no están bien cubiertas, las personas tienden a sentirse desmotivadas y a bajar su rendimiento.

### **Resultados Entrevistas**

Luego de analizar las cinco entrevistas aplicadas a distintos niveles jerárquicos de ACCEQUIP (jefe de área, ingeniero, profesional, técnico y ayudante), se identifican varios patrones comunes que permiten comprender mejor el clima organizacional actual:

1) Ambiente Laboral

En general, los trabajadores coinciden en que dentro de sus equipos inmediatos hay un ambiente colaborativo y de apoyo mutuo. Sin embargo, la relación entre las distintas áreas no es

tan buena. Muchos mencionan que falta comunicación y empatía entre departamentos, lo que genera incomodidad y barreras en el trabajo diario.

## 2) Motivación

Los entrevistados señalaron varios factores que afectan su motivación: Falta de oportunidades claras de ascenso o crecimiento profesional; escasos incentivos adicionales al salario básico y algunas conductas negativas de compañeros malgeniados o poco empáticos.

Esto refleja lo que plantea Herzberg (1959) en su teoría, donde la falta de factores motivacionales como el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo genera insatisfacción.

## 3) Asignación de Cargos en 2025

Todos los entrevistados coinciden en que los cambios de cargos se realizaron sin un análisis profundo ni un proceso claro y transparente. Algunos trabajadores mencionan que solo les cambiaron el nombre del cargo sin mayores modificaciones, mientras que otros no entienden los criterios aplicados, lo que genera desconfianza y malestar.

## 4) Comunicación y Liderazgo

Aunque en ciertos equipos la comunicación es efectiva, varios entrevistados expresaron que hace falta mejorarla, especialmente en los niveles más altos. Algunos jefes son accesibles y escuchan, pero otros son poco receptivos o incluso inaccesibles. Esto muestra que hay una comunicación muy desigual en la empresa, lo que puede afectar la moral del personal.

## 5) Reconocimiento

Las respuestas son mixtas: algunos sienten que su esfuerzo es valorado por sus jefes inmediatos, pero no a nivel institucional. Otros afirman que, aunque se les reconoce verbalmente, no hay recompensas tangibles como ascensos o aumentos significativos.

## 6) Relación con la Reestructuración

Mientras algunos no sienten que la reestructuración haya afectado su trabajo directo, sí perciben que la incertidumbre y el descontento están presentes en la organización. Esto coincide con lo que menciona Likert, quien advierte que la falta de claridad en los cambios estructurales puede generar un clima laboral negativo.

#### 7) Propuestas de Mejora

Los trabajadores sugieren varias acciones para mejorar el clima organizacional:

Capacitaciones en habilidades blandas y comunicación, más oportunidades de crecimiento y formación académica, actividades de integración frecuentes y mejor planificadas, mayor reconocimiento económico y emocional, canales permanentes y abiertos de comunicación entre áreas y niveles.

#### 8) Percepción General

Aunque algunos entrevistados expresan satisfacción parcial con su ambiente laboral inmediato, hay un consenso claro en que la empresa debe trabajar mucho en mejorar la comunicación organizacional; garantizar procesos justos y claros para los cambios de cargos; promover el respeto y la empatía entre todas las áreas.

### ***Hallazgos de la entrevista***

En resumen, los resultados de las entrevistas dejan claro que, aunque hay aspectos positivos como el compañerismo interno en algunos equipos, el clima organizacional está marcado por:

- a) Falta de claridad en la reestructuración.
- b) Percepción de injusticia en la asignación de cargos.
- c) Carencia de oportunidades claras de crecimiento.
- d) Comunicación deficiente entre áreas.

## Comparativo resultados de la encuesta y entrevistas

**Tabla 1**

*Comparativo de resultados*

<b>Tema Evaluado</b>	<b>Encuesta (Resultados Cuantitativos)</b>	<b>Entrevistas (Resultados Cualitativos)</b>	<b>Coinciden/Difieren</b>
<b>Cambios de cargos (2025)</b>	Puntajes bajos (promedios entre 2,9 y 3,1); percepción de poca claridad y justicia en los cambios.	Todos los entrevistados expresaron inconformidad, diciendo que no hubo transparencia y que los cambios generaron malestar general.	Coinciden
<b>Motivación y reconocimiento</b>	Promedios intermedios-bajos (3,8 a 4,2); hay algo de reconocimiento, pero con baja motivación, sobre todo por falta de oportunidades de ascenso.	Los entrevistados señalaron baja motivación, falta de incentivos y pocas oportunidades de crecimiento.	Coinciden
<b>Comunicación interna con jefes</b>	Puntajes regulares (promedios entre 4,3 y 4,5); percepción aceptable de comunicación con jefes inmediatos.	Varios entrevistados dijeron que la comunicación es muy desigual; algunos jefes escuchan, pero otros no, y entre áreas la comunicación es deficiente.	Parcialmente Diferente
<b>Relaciones entre compañeros</b>	Puntajes altos (promedio de 4,9); la relación entre compañeros es el aspecto mejor valorado.	Los entrevistados también destacaron el buen ambiente entre compañeros dentro de los mismos equipos, aunque mencionaron problemas entre distintas áreas.	Coinciden

<b>Percepción general del clima laboral</b>	Puntaje medio (4,0); se percibe un clima aceptable, pero con varias áreas que necesitan mejorar.	Las entrevistas mostraron una percepción general de “inestabilidad silenciosa”, con empleados que sienten malestar, pero que lo sobrellevan por el compañerismo.	Coinciden
---	--	--	-----------

*Nota:* La tabla 1, presenta el comparativo de los resultados de las encuestas y entrevistas, a partir de los temas evaluados y señala las coincidencias o diferencias parciales.

Coincidencias fuertes: Problemas por cambios de cargos, baja motivación, buen ambiente entre compañeros.

Diferencia leve: La encuesta muestra la comunicación con jefes un poco mejor que en las entrevistas; posiblemente porque en la encuesta las personas respondieron con más prudencia.

### **Recomendaciones**

#### **Propuesta de Mejoramiento Clima Organizacional ACCEQUIP**

Después de analizar las encuestas y entrevistas, los resultados sugieren que lo primero que la empresa debería hacer es diseñar espacios de comunicación donde el personal pueda hablar sin temor, donde los jefes tengan una actitud receptiva y se puedan hablar con claridad.

Aquí proponemos unas estrategias, fáciles de poner en práctica y que aportarían significativamente a mejorar el clima laboral:

##### 1) Reuniones de diálogo abiertas y sinceras

Esta estrategia contempla la creación de espacios formales e informales para el diálogo, como reuniones periódicas entre líderes y equipos, y la implementación de plataformas colaborativas (intranet, chats corporativos, boletines informativos, etc.). Eso ayudaría mucho a recuperar la confianza, que se ha perdido a raíz de los últimos cambios generados en la empresa.

Además, se fomentará una cultura de retroalimentación constante, en la que los colaboradores puedan expresar sus ideas, preocupaciones y propuestas, sintiéndose escuchados y valorados por la gerencia.

#### 2) Reconocer el trabajo bien hecho

Se propone implementar un sistema de reconocimiento que valore de forma visible y significativa el desempeño destacado de los colaboradores. Esta estrategia contempla no solo el reconocimiento verbal, sino también incentivos concretos como bonos simbólicos, permisos especiales o tiempos de descanso adicionales para quienes alcancen metas específicas. También promover la visibilidad del buen desempeño mediante publicaciones internas (carteleras, grupos de WhatsApp corporativos u otras plataformas institucionales) que destaquen los logros individuales o grupales. Esto permitirá incentivar el sentido de pertenencia y la percepción de justicia que se ha visto afectada y ayuda a fortalecer el clima laboral positivo y productivo.

#### 3) Capacitaciones que de verdad sirvan

Se propone desarrollar un programa de capacitaciones prácticas, dinámicas y alineadas con la experiencia cotidiana de los colaboradores. Esta estrategia se enfocará en temas clave como la gestión del estrés, la comunicación efectiva entre áreas y la resolución de conflictos interpersonales, utilizando metodologías activas, casos reales y situaciones propias del entorno organizacional. Lo ideal es que estas capacitaciones sean con ejemplos reales, que se sientan cercanas y que los mismos empleados puedan participar contando sus experiencias. Esta propuesta busca que la formación no solo sea útil, sino también significativa y aplicable, generando aprendizajes duraderos que impacten positivamente en el clima organizacional.

#### 4) Mejorar la claridad en los cambios de cargos

Se propone implementar una estrategia de socialización sobre los cambios en la estructura organizacional que se han ejecutado, que permita explicar de forma clara, honesta y directa las razones, objetivos y criterios que guiaron la reestructuración y los nuevos cargos asignados. Esta estrategia incluirá espacios informativos con la participación de la alta dirección y líderes de área, donde se exponga el propósito de los cambios, las necesidades que los motivaron y el impacto esperado en la organización. Se espera que sea en un ambiente de comunicación abierta donde se les expliquen con claridad por qué los ascendieron o por qué no, cuáles fueron los criterios y cómo pueden aspirar a mejorar.

#### 5) Actividades de integración con propósito claro

Desarrollar actividades de integración con un propósito claro: fomentar el conocimiento mutuo, la confianza y el trabajo en equipo en un ambiente distendido y respetuoso. Esta estrategia contempla la organización de espacios como desayunos o almuerzos por áreas, sin formalismos, para facilitar conversaciones genuinas; dinámicas grupales con retos colaborativos que premien la cooperación y no la competencia; y salidas a entornos abiertos donde se combine la recreación con momentos de reflexión colectiva sobre la cultura y el ambiente de trabajo. Estas acciones no solo promueven la armonía y el sentido de pertenencia, sino que también generan un entorno favorable para la resolución de conflictos y el fortalecimiento del clima organizacional.

En resumen, la clave aquí es que la empresa evidencie que valora a sus colaboradores, que haya más transparencia en los procesos y en la comunicación entre todos y, sobre todo, que los empleados sientan que sí los tienen en cuenta para las decisiones importantes.

## Mecanismo de medición y seguimiento

### Indicadores De Seguimiento Y Evaluación De La Propuesta

Para asegurar que estas acciones sí se estén cumpliendo y estén generando resultados, se plantean indicadores claros y fáciles de medir para cada actividad:

**Tabla 2**

*Indicadores Estrategias de Mejoramiento Clima Organizacional ACCEQUIP*

<b>Estrategia</b>	<b>KPI</b>	<b>Indicador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Meta / Umbral Esperado</b>
<b>Reuniones abiertas de diálogo</b>	Nivel de satisfacción con la comunicación interna	Porcentaje de respuestas positivas en encuesta	Trimestral	$\geq 75\%$ de satisfacción
	Tasa de participación en reuniones o canales abiertos de comunicación	Número de reuniones realizadas / reuniones programadas $\times 100$	Mensual	$\geq 80\%$ de participación
<b>Reconocimientos al buen desempeño</b>	Nº de reconocimientos entregados	Total mensual o trimestral	Mensual / Trimestral	$\geq 1$ reconocimiento por equipo / mes
	Percepción de justicia en los reconocimientos	Porcentaje de respuestas positivas en encuesta	Trimestral	$\geq 70\%$ de percepción positiva
<b>Capacitaciones prácticas</b>	Nivel de utilidad percibida de las capacitaciones	Porcentaje de asistentes que califican con $\geq 4/5$ en encuestas	Post capacitación	$\geq 80\%$ de utilidad percibida
	Asistencia a capacitaciones	Nº asistentes / Total convocados $\times 100$	Por evento	$\geq 75\%$ de empleados comprenden los cambios
	Cumplimiento	Número de capacitaciones realizadas / capacitaciones programadas $\times 100$	Trimestral	$\geq 75\%$ realizadas
<b>Reuniones explicativas de</b>	Nivel de comprensión de los cambios	Porcentaje de respuestas positivas en encuesta	Anual	$\geq 75\%$ de empleados

<b>reestructuración y cargos</b>				comprenden los cambios
	Nº de actividades de integración realizadas	Conteo de actividades por semestre	Semestral	$\geq 2$ actividades por semestre
<b>Actividades de integración</b>	Participación promedio por actividad	Nº de asistentes / Total convocados x 100	Por actividad	$\geq 80\%$ de participación
	Percepción de impacto de las actividades en el clima laboral	Porcentaje de respuestas positivas en encuesta post actividad	Después de cada actividad	$\geq 75\%$ de valoración positiva

*Nota:* La tabla 2 presenta el listado de acciones alineadas con las propuestas sugeridas para mejorar el clima laboral en ACCEQUIP; en ella se definen indicadores clave y formas de medición que permitirán evaluar el nivel de cumplimiento de las actividades y el impacto de la estrategia en el clima organizacional.

Además, proponemos aplicar una miniencuesta semestral con preguntas sencillas como:

- a) ¿Considera que la comunicación interna ha mejorado?
- b) ¿Siente que su trabajo es reconocido adecuadamente?
- c) ¿Percibe un mejor ambiente laboral ahora que antes?

Con esta estrategia de medición y análisis, podremos identificar de manera clara si las acciones están funcionando y dónde se necesitan ajustes. De esta manera, garantizaremos que el proceso de mejora del clima organizacional sea constante, sencillo de seguir y adaptado a la realidad de la empresa.

Nuestro objetivo como grupo con esta propuesta es que la empresa pueda fortalecer la confianza, mejorar la comunicación y generar un ambiente laboral mucho más sano, donde todos los trabajadores se sientan valorados y escuchados.

## Conclusiones

Problema central confirmado: El análisis mixto dejan claro que el mayor problema en ACCEQUIP es el mal clima organizacional, causado principalmente por la forma como se manejó la reestructuración y los cambios de cargos en 2025. Tanto los resultados de las encuestas como las entrevistas aplicadas a diferentes niveles jerárquicos de la empresa evidencian una fuerte percepción de injusticia, falta de claridad y arbitrariedad en los cambios de cargos. Esta situación ha afectado negativamente la moral de los trabajadores, generando desmotivación, desconfianza hacia los procesos internos y debilitando el sentido de pertenencia. La percepción de inequidad en la asignación de roles confirma lo planteado por Likert (1967), quien sostiene que la justicia organizacional es un componente esencial del clima laboral.

La inconformidad del personal frente a la forma en que se realizaron los cambios en la estructura evidenció a su vez dificultades de comunicación entre áreas. La ausencia de información clara y oportuna sobre decisiones organizacionales ha debilitado la confianza del equipo hacia la dirección. Si bien, la comunicación entre líderes y equipos presenta resultados parcialmente positivos, es importante aplicar estrategias que fortalezcan la comunicación y confianza del personal con la empresa. La disposición general de los participantes en las entrevistas especialmente de los niveles altos y medios de autoridad evidencian un interés en superar las dificultades y trabajar en la construcción de un mejor clima laboral.

La comunicación interna presenta desigualdades significativas entre niveles jerárquicos y áreas organizativas. A pesar de que los datos cuantitativos reflejan cierta claridad en la comunicación con jefes inmediatos, las entrevistas revelan una realidad más compleja, con fuertes deficiencias en la comunicación entre áreas, falta de retroalimentación oportuna y estilos de liderazgo poco empáticos. Esto sugiere que la encuesta puede haber subestimado el problema

de comunicación, probablemente porque las personas no se sintieron completamente cómodas al calificar este aspecto. Esta brecha comunicativa limita la participación activa del personal, reduce la cohesión organizacional y dificulta la implementación de cambios efectivos.

La motivación y el reconocimiento se perciben como insuficientes para fomentar el compromiso organizacional. Aunque algunos indicadores reflejan niveles moderadamente aceptables, tanto en la encuesta como en las entrevistas se reitera la carencia de oportunidades de crecimiento profesional, incentivos económicos y reconocimiento institucional. Esta ausencia de factores motivacionales, según la teoría de Herzberg (1959), impacta de manera directa en la satisfacción y rendimiento laboral, lo cual se manifiesta en sentimientos de estancamiento y baja proyección dentro de la empresa.

Dentro del proceso de reconocimiento entre empleados, directores o jefes, describen que solo aplica de manera directa con las jefaturas; consideran que es importante a nivel de empresa, por lo sugieren reconocimientos definidos ya sea monetarios, compensatorios, bonos, entre otras formas de incentivar el rendimiento, la productividad y compromiso. Además, se identifica la necesidad de implementar programas de esparcimiento, bonificaciones e integración de todos los empleados.

Dentro de las fortalezas identificadas; el compañerismo entre los trabajadores sigue siendo un punto positivo dentro de la empresa. La buena relación interpersonal entre los trabajadores, especialmente dentro de los equipos inmediatos, constituye un pilar de soporte que ayuda a sobrellevar las tensiones generadas, sin embargo, no es suficiente para contrarrestar las fallas estructurales del clima organizacional.

La empresa ACCEQUIP requiere con urgencia una intervención estratégica enfocada en la mejora de su clima organizacional. El plan de mejoramiento del Clima Organizacional

propuesto parte del alto potencial de transformación identificado durante el análisis y se estructura a partir de estrategias realistas, viables y centradas en las personas. La creación de espacios de diálogo abiertos, el reconocimiento efectivo del trabajo bien hecho, capacitaciones útiles y aplicables, la socialización transparente de los cambios organizacionales y la implementación de actividades de integración con sentido, constituyen propuestas concretas que permitirán fortalecer la cohesión interna, reconstruir la confianza y generar un entorno laboral más armónico, motivador y productivo. De esta forma la empresa podrá demostrar con acciones claras, que valora a sus colaboradores, que comunica con transparencia y que está dispuesta a escuchar y a construir con ellos. Lo que además contribuirá a consolidar una ACCEQUIP más competitiva, rentable y humana.

### Referencias Bibliográficas

- Accequip. (2024). *¿Quiénes somos?*. Sistemas y Equipos ACCEQUIP página institucional. <https://accequip.com/>
- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Ediciones Granica. (pp.175-205). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/66638?page=175>
- Arana Morales, J. R. (2016). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa minera peruana*. *Ex Cathedra en Negocios*, 1(1), 8–17. <https://doi.org/10.18050/RevEXCATHEDRAENNEGOCIOS.v1n1a1>
- González-Romá, V., & Hernández (2016). *Climate uniformity: A review and future research agenda*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1), 114–126. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1021708>
- Bermejo Salmon, M.; Suárez Caimary I. N.; Salazar Danger, M. (2022). *El clima laboral en el contexto organizacional*. *Ciencias Holguín*, vol. 28, núm. 3. Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín. <https://www.redalyc.org/journal/1815/181572159004/>
- Caraveo, M. D. C. S. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10 (27), 83-88. <https://revistahitos.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/4402/3399>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill. <http://repositorio.uasb.edu.bo/bitstream/20.500.14624/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
- Código Sustantivo del Trabajo (Decreto 2663 de 1950). (Colombia). <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewdocument.asp?ruta=codigo/30019323>

Constitución Política de la República de Colombia, [CP]. 7 de julio de 1991 (Colombia).

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>

Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*. Eudeba (pp. 113–118).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>

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

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

Hernández, J., Prats, G., & Hernández, F. (2020). *Clima organizacional. Aspectos básicos de su origen y definición*.

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

Hernández, J., Prats, G., & Hernández, F. (2020). *Clima organizacional. Aspectos básicos de su origen y definición*. Revista Ciencias de la Documentación, Pag, 66-77.

<https://bcp.cienciasdeladocumentacion.cl/gallery/ART%204%20V0L6JULDIC2020.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons. (pp. 1–157). <https://archive.org/details/motivationtowork00herz>

Jumbo Valladolid, J.W. (2025). *Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes de la Universidad Nacional de Loja, Ecuador*. Economía y Negocios, vol. 16, núm. 1, pp. 76-99, Universidad UTE. <https://www.redalyc.org/journal/6955/695580042005/>

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

Luthans, F. (2021). *Organizational behavior* (14<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.

- Macías García, E. K. & Vanga Arvelo, M. G. (2021). *Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional*. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 26, núm. 94, pp. 548-567. <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612005/>
- Martínez-Líbano, J. (2024). Bienestar Laboral como variable protectora de los equipos profesionales: una visión sistémica. Revista Universidad Autónoma de Chile, Journal of Management & Business Studies, vol. 6, Núm 1. <https://revistas.uautonoma.cl/index.php/jmabs/article/view/1949/1832>
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. Psychological Review, 50(4), 370–396. <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
- Medina-Díaz, M. del R., & Verdejo-Carrión, A. L. (2020). Validez y confiabilidad en la evaluación del aprendizaje mediante las metodologías activas. Alteridad, 15(2), 270–284. <https://doi.org/10.17163/alt.v15n2.2020.10>
- Ministerio de la Protección Social (2008). *Resolución 2646: se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional*. Diario Oficial 47059 de julio 23 de 2008. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607>
- Ministerio de trabajo (2019). *Resolución 0312: Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST*. Diario Oficial No. 50872 del 19 de febrero de 2019. <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+0312-2019-+Estandares+minimos+del+Sistema+de+la+Seguridad+y+Salud.pdf>

Ministerio de trabajo (2019). *Resolución 2404: adopta la Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial, la Guía Técnica General para la Promoción, Prevención e Intervención de los Factores Psicosociales y sus Efectos en la Población Trabajadora y sus Protocolos Específicos y se dictan otras disposiciones*. 22 de Julio de 2019.

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+2404+de+2019-+Adopcion+bateria+riesgo+psicosocial%2C+guia+y+protocolos.pdf>

Morales-Millán, K. L., Arroyo-Pérez, Y., González-Viruet, M., & Sánchez-Cardona, I. (2021). Relación entre medidas neuropsicológicas de ejecución y autoinforme de las funciones ejecutivas. *Evaluar*, 21(1), 53–72. <https://doi.org/10.35670/1667-4545.v21.n1.32832>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1989). *Convenio (Nº. 155) sobre Sobre seguridad y salud de los trabajadores*. Recuperado de

[https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx\\_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312300](https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312300)

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). *Convenio (Nº. 190) sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo*. Recuperado de

[https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx\\_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:3999810:NO](https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:3999810:NO)

Presidencia de la República (2015). Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo 1072, que compila la normativa laboral.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.ª ed.). Pearson Educación.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). (2018). *NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención*. Diario Oficial de la Federación (DOF). <https://www.gob.mx/stps/articulos/norma-oficial-mexicana-nom-035-stps-2018-factores-de-riesgo-psicosocial-en-el-trabajo-identificacion-analisis-y-prevencion>

Vorecol (2024). *Casos de éxito: empresas que transformaron su ambiente laboral siguiendo las directrices de la NOM035 y sus resultados a largo plazo*. Vorecol. Nom-035-stps-mx. <https://nom-035-stps-mx.com/articulos/articulo-casos-de-exito-empresas-que-transformaron-su-ambiente-laboral-siguiendo-las-directrices-de-la-nom035-y-sus-resultados-a-largo-plazo-187807>

## Anexos

## Anexo 1

*Resultados Encuestas de Diagnóstico Clima Organizacional en ACCEQUIP (2025)*

1. Com pren do los crite rios utili zado s para asig nar carg os y nivel es en el nuev o orga nigr ama.	2. Con sider o que el carg o y nivel que me fue asig nado refle ja mis com pete ncia s y expe rienc ia.	3. Me sient o trata do con equi dad frent e a mis com pañe ros en cuan to a func ione s.	4. Esto y de acue rdo con la man era en que se impl eme ntar on los cam bios en 2025 .	5. Me sient o moti vado para cum plir con mis func ione s en la emp resa.	6. Sien to que mi traba jo es valo rado por mis supe riore s	7. Reci bo retro alim enta ción justa sobr e mi dese mpe ño.	8. Exis ten opor tuni dade s reale s de creci mien to prof esio nal en AC CEQ UIP.	9. La com unic ació n con mi jefe inme diato es clara y efect iva.	10. Ten go una buen a relac ión con mis com pañe ros de traba jo.	11. Me sient o escu chad o/a cuan do doy una opin ión o suge renci a.	12. Las instr ucci ones que recib o para traba jar son clara s.	13. El amb iente labo ral actu al de la emp resa es favo rable.
1	4	7	1	7	5	5	5	7	4	5	7	4
3	5	6	2	3	6	4	1	3	6	5	5	4
4	3	6	3	2	3	5	6	6	6	5	6	6

2	3	4	1	3	5	5	4	5	5	5	5	5
3	3	3	3	5	5	3	5	5	6	6	6	6
5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	3	3	1	3	3	4	3	5	7	3	4	2
2	5	4	2	2	5	5	5	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	4	5	4	4	6	5	5	5
3	3	3	3	4	4	4	3	4	5	5	4	4
3	4	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	2
2	3	3	2	4	4	4	4	5	5	4	5	4
5	5	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	4
6	3	3	3	4	4	3	3	4	6	4	3	3
3	3	3	3	4	4	5	5	4	5	3	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	4	3	3	4	3	3	3	4	5	4	4	3
5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	3
3	3	3	5	3	5	3	3	3	4	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	2	2	4	3	3	2	4	7	3	4	3
3	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4
2	1	2	1	3	4	3	3	1	5	2	4	2
1	2	3	2	2	2	2	3	2	4	3	2	3
5	5	7	1	4	5	5	1	4	3	2	3	3
2	3	3	6	3	3	6	2	4	3	6	3	4
1	3	3	1	4	5	5	1	5	6	4	4	3
2	3	2	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4	3	3	3	4	5	3	4	5	3	6	3	3
3	2	5	5	5	4	4	5	2	2	4	4	3
5	3	3	4	2	1	5	5	5	3	3	7	3

6	6	6	5	5	6	7	6	6	6	5	5	5
3	2	2	3	2	3	2	3	4	4	4	4	4
2	3	2	3	2	2	3	2	3	7	3	3	5
3	3	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4
4	3	5	5	4	5	4	3	5	7	5	5	5
2	6	2	7	4	7	7	7	7	7	7	5	5
3	2	6	4	3	4	4	2	3	6	4	4	2
1	4	4	4	2	5	2	3	6	5	4	5	3
2	4	3	2	5	4	4	4	3	5	3	4	4
2	3	3	1	2	4	3	5	5	5	5	5	5
1	3	4	1	4	4	4	4	4	6	5	5	4
1	6	6	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6
3	3	5	1	5	4	4	3	5	6	6	6	6
1	4	4	1	4	5	6	6	6	6	4	5	4
1	3	4	2	4	4	4	4	4	4	6	6	6
1	6	4	1	4	4	4	4	5	4	5	5	6

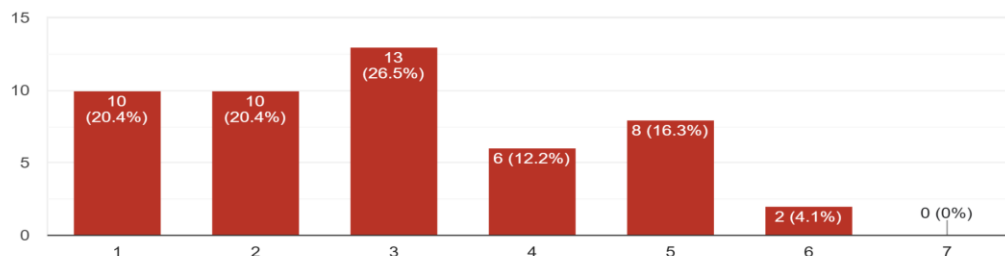
---

## Anexo 2

### Graficas estadísticas basada en los resultados de las encuestas

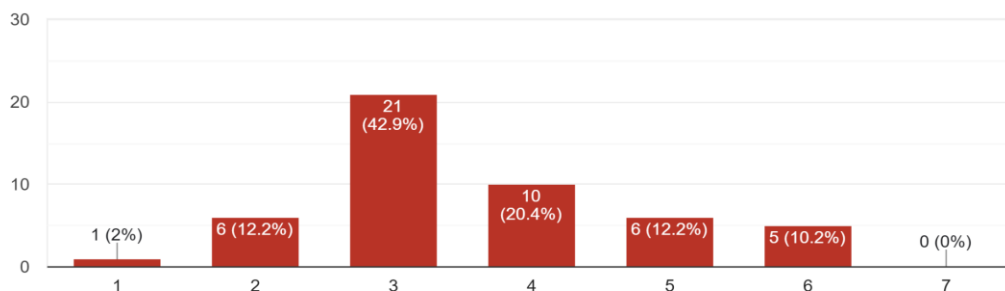
1. Comprendo los criterios utilizados para asignar cargos y niveles en el nuevo organigrama.

49 respuestas



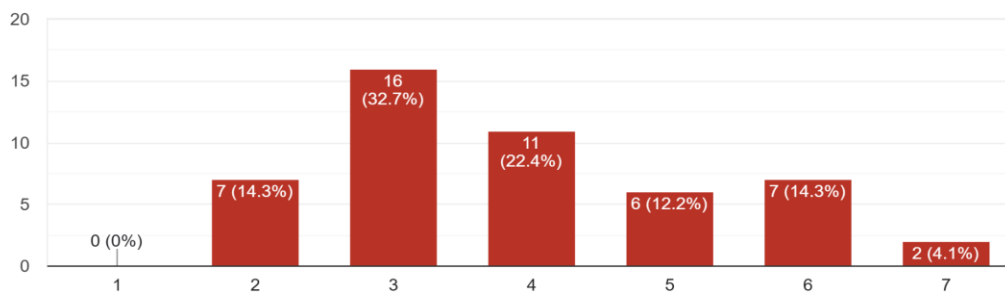
2. Considero que el cargo y nivel que me fue asignado refleja mis competencias y experiencia.

49 respuestas



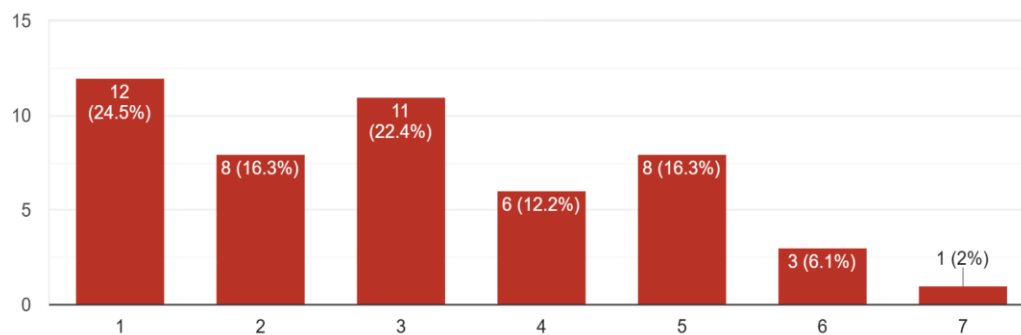
3. Me siento tratado con equidad frente a mis compañeros en cuanto a funciones.

49 respuestas



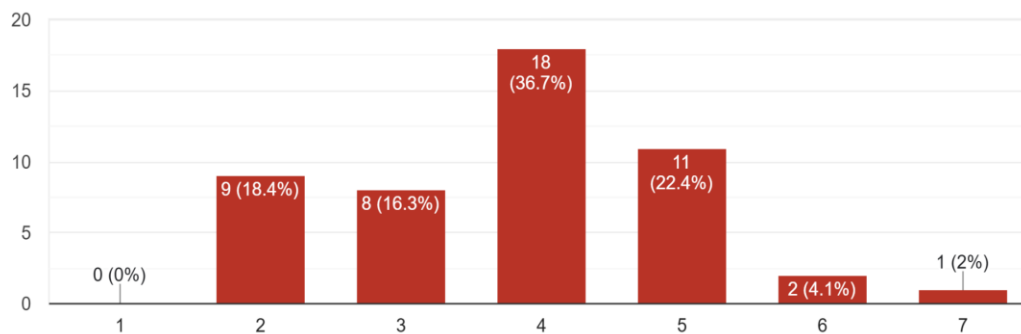
#### 4. Estoy de acuerdo con la manera en que se implementaron los cambios en 2025.

49 respuestas



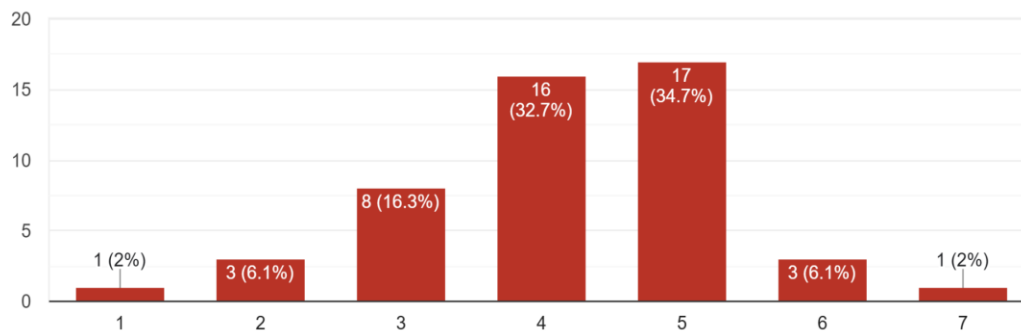
#### 5. Me siento motivado para cumplir con mis funciones en la empresa.

49 respuestas



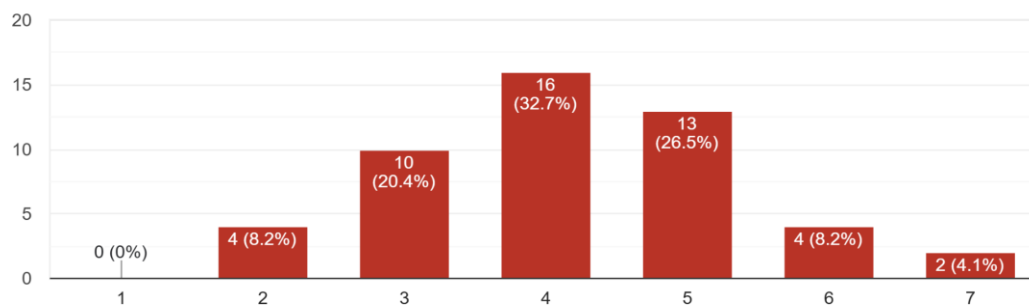
#### 6. Siento que mi trabajo es valorado por mis superiores

49 respuestas



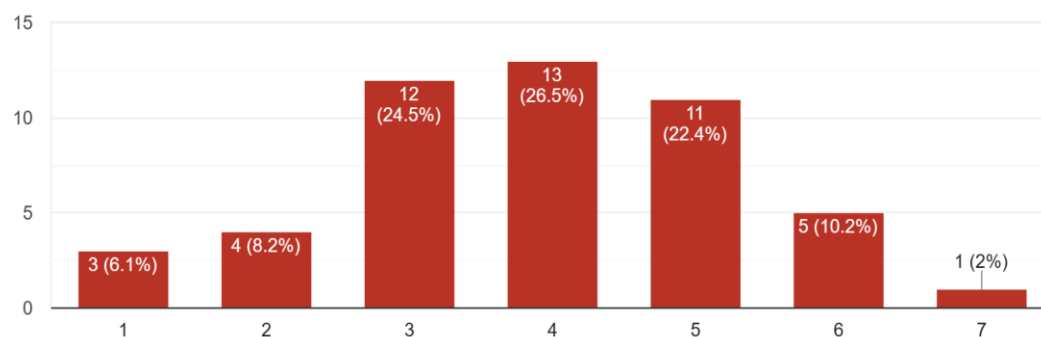
### 7. Recibo retroalimentación justa sobre mi desempeño.

49 respuestas



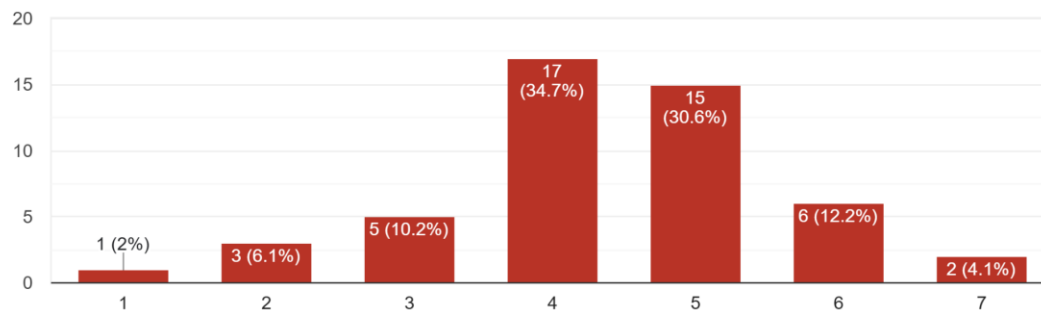
### 8. Existen oportunidades reales de crecimiento profesional en ACCEQUIP.

49 respuestas



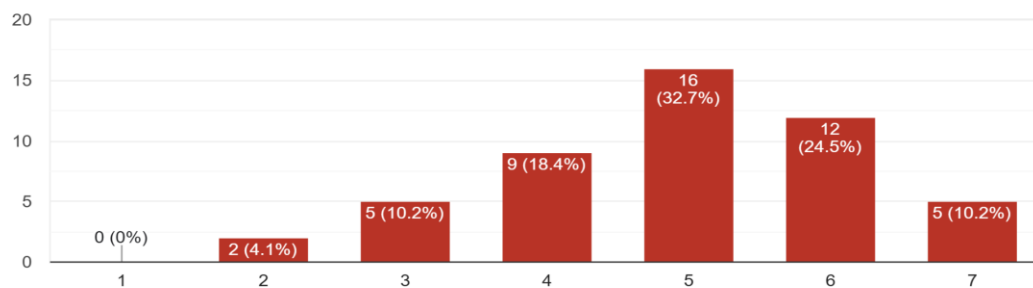
### 9. La comunicación con mi jefe inmediato es clara y efectiva.

49 respuestas



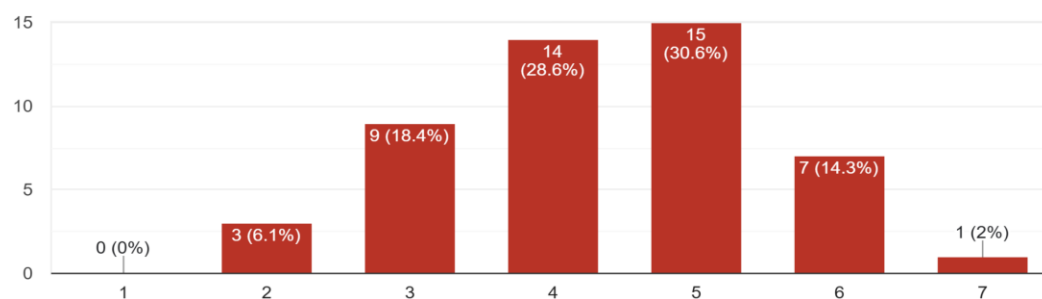
10. Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo.

49 respuestas



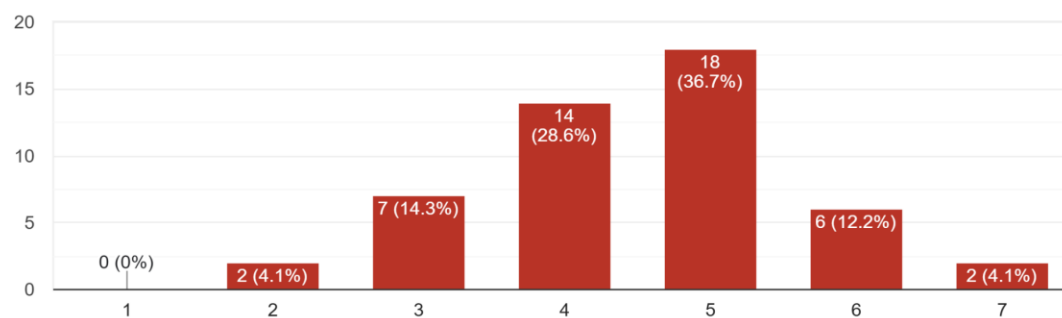
11. Me siento escuchado/a cuando doy una opinión o sugerencia.

49 respuestas



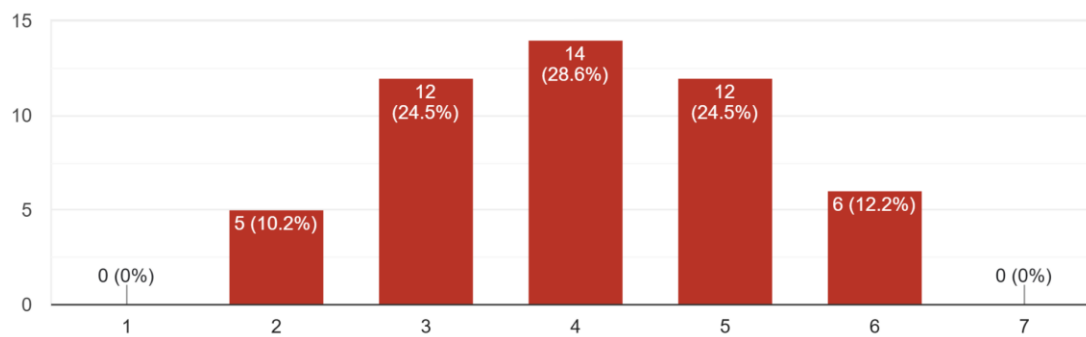
12. Las instrucciones que recibo para trabajar son claras.

49 respuestas



### 13. El ambiente laboral actual de la empresa es favorable.

49 respuestas



## Anexo 3

### *Estructura de las Encuestas*



**CLIMA ORGANIZACIONAL 2025**  
DIAGNÓSTICO INTERNO - INSTRUMENTO CONFIDENCIAL  
¡TU VOZ ES IMPORTANTE! 

### Clima organizacional 2025 ACCEQUIP

**B I U**  

Esta encuesta tiene como objetivo conocer la percepción que usted tiene sobre el clima organizacional actual en ACCEQUIP, especialmente después de los recientes cambios internos.

**Su participación es completamente anónima y voluntaria.**  
Las respuestas serán tratadas de forma confidencial y utilizadas únicamente con fines académicos y de diagnóstico interno para proponer mejoras.

Por favor, responda con total sinceridad. No hay respuestas correctas o incorrectas.

**Duración aproximada:** 5-7 minutos.

**Instrucciones:** Marque el ovalo en el número que mejor refleje su grado de acuerdo con cada afirmación, usando la siguiente escala:

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



9. La comunicación con mi jefe inmediato es clara y efectiva. \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo. \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Me siento escuchado/a cuando doy una opinión o sugerencia. \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Las instrucciones que recibo para trabajar son claras. \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. El ambiente laboral actual de la empresa es favorable. \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**¡Gracias por tu participación!**

Hemos recibido tus respuestas de forma anónima.

Tu opinión es muy valiosa para identificar oportunidades de mejora en el ambiente laboral de ACCEQUIP.

Este diagnóstico contribuirá a propuestas orientadas al bienestar de todos.

**Gracias por tu tiempo y confianza.**

**si quieres dejar un comentario lo puedes hacer en este espacio.**

Texto de respuesta largo

## Anexo 4

### *Resultados Entrevistas de Diagnóstico Clima Organizacional en ACCEQUIP (2025)*

#### **1. Entrevista: JEFE DE AREA**

1. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en su equipo?

Mi equipo de trabajo es perfecto hay falencia en conocimiento y en comportamiento, pero es asertivo o si no saldríamos adelante con los proyectos

2. ¿Qué aspectos considera que afectan su motivación laboral en ACCEQUIP?

La remuneración salarial, desmotiva y baja en un porcentaje controlable, para la organización

3. ¿Qué opina sobre los criterios utilizados para asignar los nuevos cargos en 2025?

Malos ya que el criterio que sea significativo para los nuevos cargos, que la persona que califica a otra sepa lo que se hace en la compañía

4. ¿Ha tenido la oportunidad de expresar sus inconformidades o sugerencias sobre estos cambios?

Si lo he manifestado con la administración y con la gerencia.

5. ¿Considera que el liderazgo y la comunicación en su área son efectivos? ¿Por qué?

Si son efectivos cuando el compañero o colaborador manifiesta una incoformidad se traslada a gestión humana.

6. ¿Qué propondría para mejorar el clima organizacional de la empresa?

Tener más información sobre los cambios y asignaciones sobre metodologías de la compañía. Los que no conocían el sistema realizaron los cambios.

7. ¿Cómo ha afectado la reestructuración interna a su relación con compañeros y superiores?

No me ha afectado solamente son comentarios no destructivos de pasillo no afectando el sistema de la compañía.

8. ¿Siente que su trabajo y sus esfuerzos son reconocidos por la organización?

Por la organización si por que nos dan una estabilidad laboral y quizás salarial permanente.

9. ¿Qué tan claro le resulta el rol que desempeña actualmente dentro del nuevo esquema organizacional?

No me cambia el rol, pero si me cambia el direccionamiento ya que no compito con nadie.

10. ¿Se siente emocionalmente cómodo o incómodo en su ambiente de trabajo actual? ¿Por qué?

No se siente incómodo, porque es lo que escogí profesionalmente desempeño.

11. ¿Qué tan accesible considera a su jefe inmediato para resolver conflictos o dificultades?

Regular porque mi jefe no escucha ya que toca trabajar así entonces uno no va.

12. ¿Cuáles cree usted que son las causas principales del mal clima organizacional en la empresa?

La mala administración de los recursos económicos y del personal.

13. ¿Qué prácticas considera valiosas para fomentar un mejor clima laboral en su equipo?

La comunicación asertiva y donde se puedan informar cambios que sean positivos y que vayan de la mano del empleado.

14. ¿Ha participado en actividades de integración o bienestar promovidas por la empresa?

¿Cómo las percibió?

Si, bien se ve el esfuerzo de la compañía por ser una familia laboral o un equipo laboral.

15. ¿Qué mensaje le gustaría que recibieran los líderes de la empresa frente a esta situación organizacional?

Me gustaría un mensaje positivo.

Que la toma de decisiones que tomen sea con comunicación que el personal sea escuchado y que todos tengamos un plan y un desarrollo dentro de la compañía ya que actualmente solo se dan órdenes y se ejecutan.

## **2. Entrevista: INGENIERO**

1. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en su equipo?

Es un equipo de trabajo que tiene como foco el apoyo mutuo, con muy buenas aptitudes técnicas.

2. ¿Qué aspectos considera que afectan su motivación laboral en ACCEQUIP?

Hay proyectos cuyos gestores técnicos no tienen la mejor actitud hacia los contratistas, por eso estos contratos se tornan muy difíciles de desarrollar para los ingenieros.

3. ¿Qué opina sobre los criterios utilizados para asignar los nuevos cargos en 2025?

Considero que fue un proceso que se desarrolló en corto tiempo no se realizó el análisis pertinente y estudios que requiere este tipo de cambios.

4. ¿Ha tenido la oportunidad de expresar sus inconformidades o sugerencias sobre estos cambios?

Si, cuando no está conforme se habla con RH y gerencia.

5. ¿Considera que el liderazgo y la comunicación en su área son efectivos? ¿Por qué?

Si, se tiene internamente comités cada 8 días y en estos comités se dan las indicaciones que se debe mejorar y como van las cosas la comunicación y mi equipo son autónomos y entre ellos laboralmente hay buena relación laboralmente entre ellos solucionan.

6. ¿Qué propondría para mejorar el clima organizacional de la empresa?

Dar muchas capacitaciones de habilidades blandas, capacitar más allá de lo técnico en lo humano, falta mucha empatía.

7. ¿Cómo ha afectado la reestructuración interna a su relación con compañeros y superiores?

En general hay mucha inconformidad tanto pares como colaboradores ingenieros todo, porque no está clara la idea de los cambios no están definidos los perfiles.

8. ¿Siente que su trabajo y sus esfuerzos son reconocidos por la organización?

Si, durante el tiempo que ejecute proyectos debido a los resultados satisfactorios, la gerencia deposita confianza en mí delegándome proyectos de mayor envergadura y dejan tener trabajo autónomo y propositivo.

9. ¿Qué tan claro le resulta el rol que desempeña actualmente dentro del nuevo esquema organizacional?

En mi caso si quedo muy claro.

10. ¿Se siente emocionalmente cómodo o incómodo en su ambiente de trabajo actual? ¿Por qué?

Cómodo, ya que tengo dominio de mi labor y por ende me es fácil el desarrollo de mi labor.

11. ¿Qué tan accesible considera a su jefe inmediato para resolver conflictos o dificultades?

Depende del estado de ánimo, en términos generales es súper accesible y flexible, y muy atento a escuchar lo que uno le quiera solicitar.

12. ¿Cuáles cree usted que son las causas principales del mal clima organizacional en la empresa?

Falta de conexión entre áreas, hay muchas personas que le cuesta aceptar sus errores y culpa a otras áreas.

13. ¿Qué prácticas considera valiosas para fomentar un mejor clima laboral en su equipo?

Capacitaciones en la parte de relaciones labores de comunicación asertivas y habilidades blandas.

14. ¿Ha participado en actividades de integración o bienestar promovidas por la empresa?  
¿Cómo las percibió?

Este año he participado en 3 y las considero muy valiosas porque se está tratando el tema humano del ambiente laboral, la de liderazgo y comunicación asertiva, este año le han dado respuesta.

15. ¿Qué mensaje le gustaría que recibieran los líderes de la empresa frente a esta situación organizacional?

El proceso que implementaron del organigrama es importante que realicen un análisis detallado y pienso que debe hacerse una investigación exhaustiva y argumentar al personal con documento escrito los cambios para que no se genere inconformidad en el personal.

### **3. Entrevista: PROFESIONAL**

1. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en su equipo?

Dentro del mismo equipo de trabajo de la misma área es bastante colaborativo ameno y dinámico, pero ya entre las áreas es imposible, falta asertividad, profesionalismo y compromiso, además, falta mucho liderazgo entre las otras áreas que afecta las relaciones con los demás compañeros

2. ¿Qué aspectos considera que afectan su motivación laboral en ACCEQUIP?

El que no haya un esquema claro, para ascenso dentro de la compañía, y el que no haya incentivos de beneficios adicionales a los obligatorios como el salario, el que no generen condiciones que permitan un ambiente más cómodo como el teletrabajo, el que no haya convenios que nos puedan beneficiar como con bancos, cooperativas, universidades, tantos beneficios que podríamos tener.

3. ¿Qué opina sobre los criterios utilizados para asignar los nuevos cargos en 2025?

Los criterios no fueron claros ni transparentes ni públicos.

4. ¿Ha tenido la oportunidad de expresar sus inconformidades o sugerencias sobre estos cambios?

Claro que sí.

5. ¿Considera que el liderazgo y la comunicación en su área son efectivos? ¿Por qué?

Sí, considero que son efectivos y que mi punto de vista siempre se escuchado.

6. ¿Qué propondría para mejorar el clima organizacional de la empresa?

Generar una jornada de sensibilización que exponga las opciones de crecimiento desde cada área; buscar convenios con entidades para que los colaboradores tengan opción de estudiar y formarse más desde el saber y desde el ser, Realizar actividades para todos los colaboradores para fomentar el desarrollo del ser.

7. ¿Cómo ha afectado la reestructuración interna a su relación con compañeros y superiores?

No la ha afectado.

8. ¿Siente que su trabajo y sus esfuerzos son reconocidos por la organización?

Siento que son recompensados.

9. ¿Qué tan claro le resulta el rol que desempeña actualmente dentro del nuevo esquema organizacional?

Mi rol es absolutamente claro.

10. ¿Se siente emocionalmente cómodo o incómodo en su ambiente de trabajo actual? ¿Por qué?

Me incomoda, entristece la dinámica entre las áreas; es muy difícil tener que pedir algo y más difícil aún que lo gestionen.

11. ¿Qué tan accesible considera a su jefe inmediato para resolver conflictos o dificultades?

Mi jefe es muy accesible.

12. ¿Cuáles cree usted que son las causas principales del mal clima organizacional en la empresa?

La no clarificación de los procesos y la claridad en las jerarquías dentro y entre las áreas.

13. ¿Qué prácticas considera valiosas para fomentar un mejor clima laboral en su equipo?

Clarificar el alcance de cada proceso y el canal de comunicación, Capacitaciones en el ser.

14. ¿Ha participado en actividades de integración o bienestar promovidas por la empresa?  
¿Cómo las percibió?

Si he participado, sin muy buenas y liberadoras.

15. ¿Qué mensaje le gustaría que recibieran los líderes de la empresa frente a esta situación organizacional?

La importancia de ser líderes frente a su equipo y tener siempre una actitud coequipera.

#### **4. Entrevista: TECNICO**

1. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en su equipo?

Es un ambiente con fortalezas en la colaboración y el compromiso. Como en cualquier grupo, surgen diferencias, pero hemos aprendido a gestionarlas buscando siempre el beneficio común y el cumplimiento de los objetivos.

2. ¿Qué aspectos considera que afectan su motivación laboral en ACCEQUIP?

Me motiva ver los avances y logros del equipo; sin embargo, considero que la claridad en los procesos y el reconocimiento constante pueden potenciar aún más el compromiso de todos.

3. ¿Qué opina sobre los criterios utilizados para asignar los nuevos cargos en 2025?

Es positivo que se estén generando oportunidades de crecimiento. Sería aún mejor fortalecer la comunicación sobre los criterios para que todo el equipo los comprenda y los perciba como justos y transparentes.

4. ¿Ha tenido la oportunidad de expresar sus inconformidades o sugerencias sobre estos cambios?

Sí, en algunos espacios. Creo que sería enriquecedor habilitar canales más frecuentes y dinámicos para aportar ideas y retroalimentación constructiva sobre estos procesos.

5. ¿Considera que el liderazgo y la comunicación en su área son efectivos? ¿Por qué?

Han logrado mantener al equipo enfocado en los objetivos. Aun así, siempre hay oportunidad de fortalecer la comunicación para anticipar inquietudes y generar mayor confianza durante los cambios.

6. ¿Qué propondría para mejorar el clima organizacional de la empresa?

Implementar espacios de diálogo abiertos entre líderes y colaboradores, programas de reconocimiento, y actividades de integración que fortalezcan la unión entre áreas. También reforzar la claridad en roles y responsabilidades.

7. ¿Cómo ha afectado la reestructuración interna a su relación con compañeros y superiores?

Ha sido un proceso de adaptación con retos y aprendizajes. En algunos momentos generó dudas, pero también abrió la posibilidad de fortalecer el trabajo en equipo y la colaboración interáreas.

8. ¿Siente que su trabajo y sus esfuerzos son reconocidos por la organización?

Sí en varios aspectos, aunque considero que establecer un esquema más formal de reconocimiento podría motivar aún más al equipo y reforzar el sentido de pertenencia.

9. ¿Qué tan claro le resulta el rol que desempeña actualmente dentro del nuevo esquema organizacional?

Mi rol está bastante definido y me permite aportar valor. Aun así, sería útil seguir afinando los límites de responsabilidad entre áreas para evitar duplicidades o vacíos.

10. ¿Se siente emocionalmente cómodo o incómodo en su ambiente de trabajo actual?

¿Por qué?

Me siento cómodo porque hay un equipo comprometido, aunque reconozco que podemos seguir trabajando en fortalecer la comunicación y el apoyo mutuo en momentos de cambio.

11. ¿Qué tan accesible considera a su jefe inmediato para resolver conflictos o dificultades?

Considero que es accesible y está dispuesto a escuchar. Un aspecto para fortalecer sería la creación de espacios más proactivos para anticipar posibles dificultades.

12. ¿Cuáles cree usted que son las causas principales del mal clima organizacional en la empresa?

Más que causas, veo oportunidades: mejorar la comunicación sobre decisiones, reconocer más frecuentemente los logros y reforzar la integración entre áreas.

13. ¿Qué prácticas considera valiosas para fomentar un mejor clima laboral en su equipo?

- Reuniones periódicas para alinear expectativas.
- Reconocer y celebrar los logros.
- Promover dinámicas de integración y formación conjunta.

14. ¿Ha participado en actividades de integración o bienestar promovidas por la empresa?

¿Cómo las percibió?

Sí, y las percibí como iniciativas valiosas para fortalecer la relación entre colaboradores. Sería positivo que estas actividades se mantuvieran de forma continua para consolidar ese impacto.

15. ¿Qué mensaje le gustaría que recibieran los líderes de la empresa frente a esta situación organizacional?

Que toda reestructuración es una oportunidad para construir un equipo más fuerte. Escuchar activamente a los colaboradores y reforzar la comunicación son claves para lograr que todos estemos alineados y motivados hacia los objetivos comunes.

### **5. Entrevista: AYUDANTE**

1. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en su equipo?

Para mí muy contento muy alegre, hay compañeros que son malgeniados pero uno los trata de comprender yo como a todo le tomo alegría todo bien, y todos trabajan bien conmigo.

2. ¿Qué aspectos considera que afectan su motivación laboral en ACCEQUIP?

A veces incomodo las personas que son malgeniadas

3. ¿Qué opina sobre los criterios utilizados para asignar los nuevos cargos en 2025?

No conozco los criterios, pero siento que a mí no me afecto solo cambio el nombre pero es la misma cosa.

4. ¿Ha tenido la oportunidad de expresar sus inconformidades o sugerencias sobre estos cambios?

No he hecho ninguna sugerencia sobre los cambios

5. ¿Considera que el liderazgo y la comunicación en su área son efectivos? ¿Por qué?

Sí, la comunicación en mi equipo es bueno

6. ¿Qué propondría para mejorar el clima organizacional de la empresa?

Que la empresa nos ayudara con aumento económico eso motivaría.

7. ¿Cómo ha afectado la reestructuración interna a su relación con compañeros y superiores?

No he sentido cambios, pero en mis compañeros si he escuchado que la categoría que le asignaron no es acorde a lo que realizan, y con los superiores y hay ingenieros buenos, pero hay otros que son creídos y se toman atribuciones que no.

8. ¿Siente que su trabajo y sus esfuerzos son reconocidos por la organización?

No, a veces, pero quien lo hace son los ingenieros, pero de parte de la empresa no se siente.

9. ¿Qué tan claro le resulta el rol que desempeña actualmente dentro del nuevo esquema organizacional?

Mi rol es más de lo que me asignaron, pero ya me hicieron un incremento para justificar a un que no es lo suficiente

10. ¿Se siente emocionalmente cómodo o incómodo en su ambiente de trabajo actual? ¿Por qué?

Yo he sido muy positivo y me mantengo contento y feliz y hago las cosas con amor

11. ¿Qué tan accesible considera a su jefe inmediato para resolver conflictos o dificultades?

Cuando estoy con ingeniería me va muy bien pero cuando estoy en planta, es más complicado porque no es fácil llegar a mi jefe.

12. ¿Cuáles cree usted que son las causas principales del mal clima organizacional en la empresa?

Los problemas van en los ingenieros que generan mal ambiente y no saben tratar las personas.

13. ¿Qué prácticas considera valiosas para fomentar un mejor clima laboral en su equipo?

Hacer actividades pueden se mensuales de deporte o de integración con los mismos compañeros, y también que la empresa tome al trabajador nos dé un regalo físico y por económico.

14. ¿Ha participado en actividades de integración o bienestar promovidas por la empresa? ¿Cómo las percibió?

Sí, bien la que estuvimos en Comfama en la mañana no tanto en la tarde sí.

15. ¿Qué mensaje le gustaría que recibieran los líderes de la empresa frente a esta situación organizacional?

A los ingenieros les enseñaran un poco de cultura y de trato a las personas.

**Anexo 5*****Evidencia fotográfica aplicación de encuestas y entrevistas***