

**Análisis de la Cultura y el Clima Organizacional como Eje Estratégico para el
Cumplimiento de los Objetivos de la Empresa Cerámica Italia S.A.**

Heberth Leandro Portillo Rivera

Yury Vanessa Hernández

Yoana Castro Rojas

Diana Marcela Corzo Hernández

Leidy Johana Rodríguez Rodríguez

Asesor

Claudia Milena Pérez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2026

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, quienes han sido nuestro pilar fundamental en esta etapa académica, que, con su apoyo constante, comprensión y motivación nos han acompañado durante nuestro proceso de formación académica; también se lo dedicamos a nuestra profesora Claudia Milena Pérez, que, con su entrega, compromiso, aporte de sus conocimientos y motivación constante contribuyendo de manera significativa en el desarrollo de este proyecto.

Agradecimientos

Expresamos nuestra profunda gratitud a Dios, fuente de fortaleza y sabiduría, por guiarnos durante este proceso académico y permitirnos culminarlo exitosamente a pesar de las adversidades.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), por ofrecer un modelo educativo inclusivo y flexible que democratiza el acceso al conocimiento, y por proporcionar los recursos académicos y tecnológicos necesarios para nuestra formación integral.

A la profesora Claudia Milena Pérez, por su orientación, acompañamiento, compromiso e impartirnos sus conocimientos durante este diplomado, los cuales contribuyeron significativamente al desarrollo de este trabajo de grado y a nuestra formación profesional.

A nuestros compañeros de estudio, por el trabajo colaborativo, el respeto mutuo y el intercambio de saberes que enriquecieron nuestra experiencia formativa y contribuyeron al logro de nuestros objetivos comunes.

A nuestras familias, por su apoyo incondicional, comprensión y motivación constante a lo largo de este proceso de formación académica.

Resumen

En la era actual, donde el talento humano es el pilar de la competitividad, este proyecto de grado se sumerge en la compleja interacción entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en Cerámica Italia S.A. Reconociendo que las personas son el corazón de cualquier organización, se busca comprender cómo la percepción del entorno de trabajo influye directamente en el compromiso y el desempeño de los colaboradores. El estudio analiza la cultura organizacional y el clima laboral para identificar su incidencia en los objetivos institucionales, proponiendo una visión que trasciende la mera administración de recursos para abrazar una Gestión Estratégica del Talento Humano (GTH).

La investigación explora la evolución de las teorías del talento humano, contrastando enfoques clásicos con la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) como eje central de la administración del siglo XXI. Se examina la aplicación de instrumentos de medición del clima, abogando por un feedback continuo que permita una gestión dinámica y proactiva. Este trabajo de grado no solo ofrece un diagnóstico contextualizado para Cerámica Italia S.A., sino que también enriquece el marco conceptual sobre la GTH, proporcionando herramientas y reflexiones para fomentar un ambiente laboral que impulse la fidelización del talento y el logro estratégico. En esencia, es una invitación a ver a cada colaborador no como un engranaje, sino como un agente de cambio y crecimiento.

Palabras clave: Talento humano, cultura organizacional, clima laboral, motivación.

Abstract

In the current landscape, where human talent is the cornerstone of competitiveness, this degree project delves into the complex interaction between organizational climate and job satisfaction at Cerámica Italia S.A. Recognizing that people are the heart of any organization, the study aims to understand how the perception of the work environment directly influences employee engagement and performance. The research analyzes organizational culture and work climate to identify their impact on institutional goals, proposing a vision that transcends mere resource administration to embrace Human Resource Management.

The investigation explores the evolution of human talent theories, contrasting classical approaches with the Employee Value Proposition (EVP) as a central axis of 21st-century management. It examines the application of climate measurement instruments, advocating for continuous feedback to enable dynamic and proactive management. This project not only offers a contextualized diagnosis for Cerámica Italia S.A. but also enriches the conceptual framework of Human Resource Management, providing tools and insights to foster a work environment that drives talent retention and strategic success. In essence, it is an invitation to view each collaborator not as a cog in a machine, but as an agent of change and growth.

Keywords: Human Resource Management, employee value proposition, organizational climate, job satisfaction, and talent retention.

Tabla de Contenido

Introducción	11
Planteamiento del Problema	12
Justificación	15
Objetivos.....	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos	18
Antecedentes.....	19
Marco Teórico.....	21
Talento Humano como Activo Estratégico	21
Cultura Organizacional.....	22
Clima Organizacional	22
Motivación Laboral	23
Teorías Motivacionales Aplicadas.....	23
Marco Legal	25
Normatividad Aplicable	25
Metodología	26
Enfoque.....	26
Alcance	26
Diseño	26
Población y Muestra	26
Detalles del Cálculo de la Muestra	27
La Fórmula.....	27

Los Valores (Variables)	27
El Paso a Paso Matemático	27
Paso A: Calcular el numerador	27
Paso B: Calcular el denominador	27
Paso C: División Fina.	28
Resultado Final	28
Instrumento de Recolección de Datos	28
Variables de Medición de Acuerdo con el Instrumento IMCOC	29
Estructura	29
Responsabilidad	29
Toma de Decisiones.	29
Trabajo en Equipo.	29
Estándares.	29
Resultados y Recompensa.	29
Cooperación y Apoyo.	29
Liderazgo.	30
Relaciones.	30
Riesgos.	30
Comunicación.	30
Control.	30
Obstáculos.	30
Identidad.	30
Consideraciones Éticas.	32

Resultados	33
Reseña Histórica	33
Misión	33
Visión.....	¡Error! Marcador no definido.
Objetivos Institucionales	34
Estructura Organizacional	34
Entorno y Contexto Sectorial	35
Relevancia del Clima Organizacional en la Empresa.....	35
Análisis de los Datos que Resultaron de la Aplicación de la Herramienta IMCOC	37
Variable A: Conocimiento de Objetivos Institucionales	37
Variable B: Liderazgo y Toma de Decisiones	40
Variable C: Relaciones Interpersonales.....	43
Variable D: Motivación	46
Variable E: Compromiso (Retención)	49
Conclusión General de los Datos Obtenidos	52
Propuestas para la Variable A: Conocimiento de Objetivos Institucionales	53
Propuestas para la Variable B: Liderazgo y Toma de Decisiones.....	53
Propuestas para la Variable C: Relaciones Interpersonales.....	53
Propuestas para la Variable D: Motivación.....	54
Propuestas para la Variable E: Compromiso y Retención.....	54
Conclusiones	55
Recomendaciones	57
Referencias Bibliográficas	58

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Estructura Organizacional</i>	34
---	----

Listado de Gráficas

Gráfica 1 *Conozco claramente la misión y visión de Cerámica Italia S.A..* **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfica 2 *Mis tareas diarias contribuyen a lograr las metas de la empresa ...* **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfica 3 *Estoy comprometido con los objetivos de la empresa .* **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfica 4 *Mi jefe inmediato escucha y toma en cuenta mis opiniones* **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfica 5 *En mi área, se promueve la toma de decisiones* **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfica 6 *Mi supervisor maneja los conflictos del equipo de manera justa y equilibrada* 42

Gráfica 7 *Mis tareas diarias contribuyen a lograr las metas de la empresa En mi equipo de trabajo existe un ambiente de confianza y colaboración.....* 43

Gráfica 8 *Mis compañeros comparten información y conocimientos para facilitar el trabajo ..* 44

Gráfica 9 *Me siento cómodo pidiendo ayuda a mis compañeros cuando tengo una dificultad laboral.....* 45

Gráfica 10 *La empresa reconoce y valora mi esfuerzo laboral.....* 46

Gráfica 11 *Mi salario es justo en comparación con las responsabilidades que tengo* 47

Gráfica 12 *Conozco claramente la misión y visión de Cerámica Italia S.A Me siento motivado cada día al iniciar mi jornada laboral* 48

Gráfica 13 *Siento los problemas de Cerámica Italia como si fueran propios.....* 49

Gráfica 14 *Acato los controles y exigencias que tiene la empresa.....* 50

Gráfica 15 *Si me ofrecieran un trabajo similar en otra empresa con el mismo sueldo, lo aceptaría* 51

Introducción

En el siglo XXI, el talento humano se ha convertido en un motor vital que impulsa la competitividad y la innovación en el dinámico escenario actual. Más allá de constituir un simple recurso, las personas representan el alma de la empresa, y su bienestar y desarrollo se han erigido en pilares estratégicos. En este contexto, el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral no son meros conceptos, sino la esencia de un entorno que nutre el compromiso, potencia el desempeño y asegura la permanencia de quienes construyen el futuro de la organización.

Este trabajo de grado exploró la profunda conexión entre estos elementos. A través de sus páginas, se pretende desvelar cómo la percepción del ambiente de trabajo influye en la motivación y el compromiso de los colaboradores. Se analizará la evolución de las teorías del talento humano, desde los enfoques clásicos hasta la moderna Propuesta de Valor al Empleado (PVE), que redefine la forma en que las empresas atraen, desarrollan y retienen a su personal, transformando la gestión de recursos humanos en una verdadera estrategia de vida organizacional.

El recorrido metodológico conducirá a un diagnóstico contextualizado del clima laboral en Cerámica Italia S.A., apoyado en la normativa vigente y en la aplicación práctica de instrumentos que permiten transitar de una “radiografía” estática a un “termómetro” de feedback continuo. Este enfoque busca ofrecer una comprensión integral y humana de cómo la gestión estratégica del talento se convierte en el diferenciador clave para el éxito, no solo en términos de

resultados, sino en la construcción de un espacio donde cada individuo se sienta valorado y parte fundamental del logro colectivo.

Planteamiento del Problema

En el contexto internacional, diversos estudios han demostrado que la cultura y el clima organizacional son factores claves en el desempeño, la motivación y el compromiso de los trabajadores, en las empresas. Según Segredo et al. (2016), la cultura organizacional o cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia organizacional, si existe una fuerte coherencia entre ambos, por el contrario, podría impedir o retrasar su puesta en práctica. Con relación al clima organizacional se refieren a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores. En tal sentido, el clima influye en la satisfacción del trabajador reflejándose ello en las prácticas y actuar de los miembros de la organización.

Así mismo, Chirinos (2018), expone en su investigación realizada en México a un grupo de trabajadores de una empresa privada, que el clima organizacional percibido como poco satisfactorio, influye en el desempeño del trabajador en un gran porcentaje, ya que su rendimiento productivo se ve afectado. Por otra parte, la Organización Internacional para el Trabajo (OIT, 2018) manifestó que cada día el trabajo informal sigue creciendo, caracterizándose por condiciones laborales difíciles y desmedidas, lo que hace que el panorama en aspectos de clima organizacional se considere poco importante en este sector en crecimiento informal y se proyecte a la cultura empresarial en los territorios. Chiavenato (2019), por su parte señala que cuando las empresas no evalúan periódicamente su clima laboral, se corre el riesgo de que se presenten conflictos internos, deficiencias en la comunicación y disminución del compromiso organizacional, afectando directamente la productividad y la calidad de los productos o servicios.

En el panorama nacional, García (2009) menciona que el clima laboral se compone de un gran número de factores, tanto físicos como emocionales, que inciden en el comportamiento y desempeño de los integrantes del equipo de trabajo. De igual manera, considera que es resultado de la percepción colectiva y compartida por los miembros de una empresa sobre su ambiente de trabajo. Por tanto, el clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización incluyendo las relaciones interpersonales, el entorno físico, las políticas y normas, y cómo estos elementos afectan la motivación y el desarrollo personal y laboral de los mismos. Las organizaciones que se caracterizan por estructuras jerárquicas y altos niveles de centralización en la toma de decisiones influyen de manera significativa en los valores sociales y culturales, estos rasgos culturales impactan directamente en la forma o en la manera como los trabajadores se identifiquen en las empresas y cómo se adaptan a las normas y prácticas internas, (Robbins & Judge, 2023).

En el departamento de Norte de Santander, factores como el liderazgo, y las condiciones laborales influyen en la percepción que los trabajadores tienen sobre su ambiente de trabajo, impactando directamente el clima organizacional. De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2022), las condiciones del empleo y la estabilidad laboral en la región inciden en la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, aspectos directamente relacionados con el clima organizacional.

Por las razones expuestas anteriormente y validando la importancia del bienestar de los colaboradores en el logro de las estrategias y crecimiento empresariales, se propone la siguiente investigación que busca aportar al análisis y mejora de estrategias de cultura y clima organizacional, aplicada en caso de estudio de la empresa Cerámica Italia con la siguiente

pregunta problema: ¿De qué manera la cultura y el clima organizacional influyen en el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa Cerámica Italia S.A.?

Justificación

En el entorno corporativo actual, definido por la alta competitividad y los cambios permanentes, la gestión humana se ha consolidado como un factor estratégico para el éxito institucional, al garantizar su permanencia y fortalecer su posición competitiva en contextos empresariales caracterizados por la transformación tecnológica y la exigencia de adaptación constante. Chiavenato (2019) sostiene que una gestión óptima del talento humano, fundamentada en una cultura organizacional sólida y en un clima laboral favorable, constituye un elemento esencial para el desarrollo institucional, pues incide de manera directa en la motivación, el compromiso y el desempeño de los colaboradores, lo cual se traduce en resultados organizacionales más favorables y en la promoción del bienestar integral del personal. En sectores industriales como el cerámico, donde los procesos demandan un elevado esfuerzo físico y mental, estos aspectos son determinantes para el cumplimiento de las metas. Por consiguiente, se requiere analizar la cultura organizacional y el clima laboral de Cerámica Italia S.A., a fin de determinar cómo se manifiestan estos factores en los trabajadores frente a los objetivos corporativos.

Cerámica Italia S.A. es una organización colombiana de origen nortesantandereano con más de cuatro décadas de trayectoria. Se ha consolidado como referente nacional en la fabricación y comercialización de recubrimientos cerámicos y porcelánicos, destacada en el sector manufacturero por la calidad de sus procesos y su aporte al desarrollo industrial de la región. No obstante, la naturaleza del entorno en el que opera conlleva altas exigencias físicas y cognitivas, así como una presión permanente por el cumplimiento de objetivos operativos. De acuerdo con Chiavenato (2017), una gestión inadecuada de estas condiciones puede derivar en desmotivación, conflictos interpersonales, incremento del ausentismo y pérdida de talento

humano calificado. Investigaciones previas, como la desarrollada por Sepúlveda (2024), han examinado este último fenómeno y su incidencia en la gestión del talento dentro de la compañía; esto ratifica la relevancia de dicha problemática en su contexto particular y confirma la necesidad de profundizar en variables como la cultura organizacional, el clima laboral, la motivación y el compromiso de los colaboradores. En este contexto, esta investigación se justifica en la necesidad de analizar la cultura organizacional y el clima laboral de Cerámica Italia S.A., con el fin de identificar el nivel de motivación y compromiso de los trabajadores frente a los objetivos institucionales, en concordancia con el propósito general de la investigación. Asimismo, contribuye al cumplimiento de los objetivos específicos al permitir: (a) identificar los conceptos teóricos sobre el talento humano, cultura organizacional, clima laboral, motivación y compromiso; (b) realizar un diagnóstico del clima organizacional de la compañía, con el propósito de conocer la percepción que poseen los colaboradores acerca de su entorno de trabajo; y (c) plantear estrategias de mejora para el bienestar organizacional, fundamentadas en los hallazgos del diagnóstico realizado.

Para lograr una comprensión profunda de este contexto, la investigación se fundamenta en un enfoque mixto, reconociendo que la relevancia de la gestión humana en Cerámica Italia S.A. no puede entenderse únicamente a través de estadísticas. Este enfoque permite, de manera preliminar, la recolección y análisis de datos numéricos con el fin de examinar de forma objetiva y sistemática el fenómeno estudiado. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), esta aproximación cuantitativa contribuye a obtener información con precisión y confiabilidad para identificar tendencias sobre el clima laboral, la motivación y el compromiso organizacional. Sin embargo, tal como lo sugiere la naturaleza del estudio, la aplicación de la encuesta es solo el punto de partida; el diagnóstico se completa al articular un análisis cualitativo en la fase de

discusión. Esta combinación asegura que los datos numéricos sobre el clima se conviertan en conocimiento significativo sobre la dinámica organizacional, posibilitando el planteamiento de estrategias de mejora con respuestas reales que se orientan al bienestar de los colaboradores.

Desde la perspectiva normativa, la legislación colombiana establece la obligación de garantizar condiciones laborales dignas, seguras y saludables, así como la gestión de los riesgos psicosociales (Ley 1010 de 2006; Ley 1616 de 2013; Decreto 1072 de 2015; Resolución 0312 de 2019). Dentro de este escenario, el desarrollo del proyecto contribuye al cumplimiento de la normatividad vigente y fomenta una gestión del talento orientada al bienestar integral de los trabajadores. En consecuencia, el estudio constituye un insumo fundamental para Cerámica Italia S.A., al ofrecer un diagnóstico claro sobre su cultura organizacional y clima laboral, que permite identificar los factores que inciden en el bienestar y el desempeño del personal. Los resultados servirán como base para el diseño de acciones orientadas al fortalecimiento del talento humano y al cumplimiento de los objetivos institucionales, generando beneficios tanto para la empresa como para sus colaboradores.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la cultura organizacional y el clima laboral como componentes claves en el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa Cerámica Italia S.A.

Objetivos Específicos

Identificar los principales conceptos teóricos sobre talento humano, cultura organizacional, clima laboral, motivación y compromiso.

Diagnosticar el clima organizacional de Cerámica Italia S.A. con el fin de conocer su estado actual.

Plantear estrategias de mejora para el bienestar organizacional, fundamentadas en los hallazgos del diagnóstico realizado.

Antecedentes

Los diversos estudios previos que analizan la gestión del talento humano, el clima organizacional, la motivación y el compromiso laboral son aspectos fundamentales que permiten establecer un marco de referencia para comprender los desafíos que enfrenta Cerámica Italia S.A. en su contexto real. En este sentido, Rodríguez (2025) examinó la cultura organizativa y su influencia en el funcionamiento de las empresas, destacando que una cultura sólida y coherente con la visión institucional constituye un elemento esencial para el desempeño eficiente y la cohesión interna. Se señala que la cultura organizacional incide directamente en la manera en que el personal se identifica con la compañía, lo que a su vez condiciona la motivación y el compromiso laboral. Estos hallazgos evidencian que la cultura es un factor clave para generar un ambiente propicio que favorezca el logro de los objetivos corporativos, premisa que se vincula directamente con el entorno de Cerámica Italia S.A.

Asimismo, Escobar et al. (2022) analizaron la relevancia del clima laboral como un factor determinante en el compromiso organizacional. Los autores concluyeron que un entorno de trabajo favorable resulta fundamental para promover altos niveles de implicación en los trabajadores, lo cual repercute directamente en el desempeño y en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Estos hallazgos aportan validez a la necesidad de diagnosticar el clima organizacional en Cerámica Italia S.A., con el fin de comprender y fortalecer el compromiso de sus colaboradores, en coherencia con el propósito de identificar el nivel de motivación y compromiso de los trabajadores frente a las metas corporativas.

En cuanto a la motivación y el compromiso laboral, Sepúlveda (2024) examinó el fenómeno del ausentismo en Cerámica Italia S.A., evidenciando que la falta de motivación y un clima organizacional desfavorable inciden negativamente en la implicación y desempeño de los

colaboradores. Estos hallazgos demuestran la importancia de contar con diagnósticos actualizados que permitan identificar riesgos psicosociales y respalden la toma de decisiones orientadas a la optimización de las condiciones laborales en la organización. De igual manera, Hurtado y Yáñez (2021) diagnosticaron el nivel de innovación del sector arcilla en el municipio de Cúcuta, contexto geográfico e industrial al que pertenece Cerámica Italia S.A. Los autores señalan que la motivación y el compromiso de los trabajadores inciden directamente en la capacidad de innovación y en la competitividad organizacional, elementos fundamentales para el desarrollo y la sostenibilidad del sector.

Por su parte, Moreno y Alor (2023) analizaron el proceso de *reskilling* como estrategia para el desarrollo de nuevas funciones del talento humano en un entorno empresarial caracterizado por el cambio constante. El estudio demostró que la capacitación continua, el aprendizaje organizacional y la motivación laboral son factores determinantes para optimizar el desempeño y facilitar la adaptación de los colaboradores. Este antecedente se vincula con la necesidad de establecer un clima organizacional propicio que favorezca los procesos de formación, actualización y compromiso del talento humano. En el ámbito del sector cerámico de Cúcuta, Blanco (2024) analizó la influencia de las habilidades gerenciales desde la perspectiva del liderazgo transformacional en el clima organizacional de las empresas de cerámica vitrificada gres. Los resultados evidencian que las competencias gerenciales y el liderazgo transformacional resultan determinantes para la consolidación de un entorno laboral favorable, el cual impacta directamente en la gestión empresarial. Esta investigación posee relevancia estratégica, dado que Cerámica Italia S.A. opera en este mismo sector y territorio, donde el clima organizacional constituye un elemento central para la motivación y el compromiso de sus trabajadores.

Marco Teórico

El presente marco teórico se fundamenta en los conceptos centrales que articulan la problemática y los objetivos del proyecto; la gestión del talento humano (GTH), la cultura y el clima organizacionales, así como el grado de compromiso y motivación que demuestran los trabajadores en relación con los objetivos institucionales.

La revisión conceptual busca establecer las bases teóricas que sustentan la información que se debe tener en cuenta, logrando la coherencia con el enfoque estratégico ya planteado en la justificación.

Talento Humano como Activo Estratégico

La gestión del talento humano es importante para el excelente funcionamiento y el alcance del éxito en las organizaciones. Actualmente el capital humano es la clave para garantizar la eficiencia de las empresas, la participación de las personas es vital en el ámbito empresarial ya que el éxito de las organizaciones modernas depende en gran medida en su capacidad para integrar a los colaboradores en los objetivos institucionales de la empresa (Sánchez & García, 2017).

Del mismo modo, Chiavenato (2007) considera que el recurso humano se puede gestionar desde la planeación, organización, coordinación y control de su desempeño eficiente, es así como la gestión de los recursos humanos consiste en planear, organizar, dirigir y controlar las acciones de los colaboradores para que realice su trabajo de la mejor manera. La buena organización ayuda a que las personas puedan cumplir sus metas personales, ya sea dentro de su trabajo o relacionadas con él.

Cultura Organizacional

En cuanto a la cultura Organizacional, Segredo (2019) manifiesta que la organización también tiene su personalidad, que se conoce como “cultura organizacional”, la cual se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la manera en que actúan los miembros de la organización. Aquellas organizaciones en que los valores fundamentales están profundamente arraigados y son compartidos, tienen mayor influencia sobre los empleados; además se ha encontrado que son más leales y están asociados con el alto desempeño organizacional. Los empleados aprenden dicha cultura de diversas maneras, las más comunes son a través de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje. Esto influye y condiciona la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan la organización

Clima Organizacional

El clima organizacional se refiere a la percepción que tienen los trabajadores sobre el ambiente laboral, las políticas internas, el liderazgo, la comunicación y las relaciones interpersonales dentro de la empresa; de igual manera el clima organizacional puede definirse como el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores sobre su entorno laboral, las cuales influyen directamente en su comportamiento y desempeño dentro de la organización, según lo argumenta Toro, (2001). Podemos decir que el Clima organizacional influye directamente en la conducta de los empleados, su nivel de compromiso y su desempeño laboral. Un clima organizacional positivo favorece la cooperación, la motivación y la productividad, mientras que un clima negativo puede generar desmotivación, ausentismo y alta rotación de personal.

Motivación Laboral

La motivación es un conjunto de factores que impulsan al trabajador a cumplir sus funciones con compromiso, la motivación laboral está relacionada con el nivel de esfuerzo, persistencia y orientación al cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Robbins & Judge, 2023).

Teorías Motivacionales Aplicadas

Maslow formula en su teoría, una jerarquía de necesidades humanas y resalta que conforme se suplen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos de un nivel superior.

Herzberg expuso la Teoría de la motivación e higiene. Según esta teoría, las personas están influenciadas por los siguientes factores: la satisfacción, que surge de los factores de motivación tales como trabajo estimulante, autorrealización, reconocimiento, etcétera. El otro factor es la insatisfacción, que es el resultado de los factores de higiene (condiciones laborales, factores económicos, seguridad, etc.). Si estos factores fallan o no son los adecuados, causan insatisfacción, pero su presencia poco incide en la satisfacción a largo plazo.

McClelland, sustenta la teoría: logro, poder y afiliación. Donde el logro es el impulso de ser el mejor, y sobresalir, el poder es la necesidad de influir y controlar a otras personas, y la afiliación es el deseo de tener interacciones amistosas y estar en contacto con los demás.

Víctor Vroom, a través de la teoría de la expectativa, establece que la motivación humana depende de tres factores: la expectativa, la valencia y la instrumentalidad. V. Vroom centra su teoría en el ámbito de las organizaciones, y resalta especialmente la motivación en el trabajo.

Las diversas teorías explican el comportamiento motivacional en el entorno laboral, donde relacionan la búsqueda de satisfacción de las necesidades básicas, de seguridad, social, reconocimiento y autorrealización de un individuo.

Marco Legal

El proyecto se fundamenta en la normatividad laboral colombiana vigente, la cual garantiza las condiciones de trabajo dignas, seguras y respetuosa para los colaboradores.

Normatividad Aplicable

- Constitución Política de Colombia (Art. 25 y 53): Consagra el trabajo como derecho y obligación social, y establece los principios mínimos fundamentales de la ley laboral.
- Código Sustantivo del Trabajo (CST): Regula las relaciones individuales y colectivas de trabajo, siendo la base para la formalización de contratos y el régimen disciplinario.
- Decreto 1072 de 2015 (SG-SST): Establece la obligatoriedad del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, incluyendo la identificación de riesgos psicosociales.
- Resolución 0312 de 2019: Define los Estándares Mínimos del SG-SST.
- Ley 1010 de 2006 (Acoso Laboral): Establece medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral, esencial para garantizar un clima laboral saludable.
- Ley 1616 de 2013 (Salud Mental): Garantiza el derecho a la salud mental, alineándose con los objetivos de bienestar y el manejo de la sobrecarga de trabajo.
- Ley 1581 de 2012 (Protección de Datos Personales - Habeas Data): Crucial para el manejo de la información obtenida a través de encuestas y sondeos de clima laboral, garantizando la confidencialidad.
- Principios de la OIT: Directrices internacionales que promueven condiciones laborales dignas.

Metodología

La investigación se presenta bajo un enfoque mixto, con un alcance descriptivo y un diseño no experimental, buscando objetividad en la tarea de alcanzar una visión clara del clima y la cultura organizacional, identificando a través de una herramienta de medición, la motivación y el compromiso de los trabajadores frente a los objetivos de la empresa Cerámicas Italia S.A.

Enfoque

Se adoptó una investigación con enfoque mixto, teniendo en cuenta la cantidad de dimensiones que componen el clima organizacional, la percepción y subjetividad humana y la necesidad de traducir los datos numéricos en un diagnóstico real que sugiera acciones de mejora a la empresa. La ruta de investigación mixta entrelaza el método cuantitativo y cualitativo, utiliza la evidencia de los datos cuantificables para entender enigmas en las ciencias realizando conclusiones producto de toda la información obtenida, tal como señalan Hernández-Sampieri y Mendoza (2018).

Alcance

El estudio es descriptivo porque caracteriza y detalla la percepción de los colaboradores de Cerámica Italia frente a las diferentes variables que abarcan el Clima Organizacional. Ofreciendo una visión clara de las fortalezas y oportunidades que posee la empresa.

Diseño

Se adoptó un diseño no experimental, ya que no se manipulan las variables planteadas, sino que son observadas y analizadas como las percibe cada colaborador.

Población y Muestra

La población de estudio está conformada por los colaboradores de Cerámica Italia S.A., que superan los 400 empleados directos. Con base en esto, se realizó el cálculo de la muestra

representativa utilizando la fórmula estadística para el cálculo de muestras de proporciones en poblaciones finitas, basada en la distribución normal y estandarizada metodológicamente por William G. Cochran en su obra *Sampling Techniques*.

Detalles del Cálculo de la Muestra

La Fórmula

Utilizamos la fórmula de población finita:

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

Los Valores (Variables)

Estos son los datos que ingresamos en la fórmula:

- N (Población Total): 400 colaboradores.
- Z (Nivel de Confianza 75%): 1.15 (Este valor es estándar estadístico).
- p (Probabilidad a favor): 0.5 (50%).
- q (Probabilidad en contra): 0.5 (50%).
- E (Margen de Error): 0.10 (10%).

El Paso a Paso Matemático

Paso A: Calcular el numerador

Multiplicamos la población por el valor Z al cuadrado y las probabilidades.

$$400 \times (1.15^2) \times 0.5 \times 0.5 = 400 \times 1.3225 \times 0.25 = 132.25$$

Paso B: Calcular el denominador

Esto se divide en dos partes que luego se suman.

- *Parte 1 (Error):* $E^2 * (N-1)$

$$(0.10^2) \times (400 - 1) = 0.01 \times 399 = 3.99$$

- *Parte 2 (Probabilidad):* $Z^2 * p * q$

$$(1.15^2) \times 0.5 \times 0.5 = 1.3225 \times 0.25 = 0.330625$$

- *Suma del denominador:*

$$3.99 + 0.33 = 4.32$$

Paso C: División Fina.

Dividimos el numerador entre el denominador total.

$$n = \frac{132.25}{4.32} = 30.61$$

Resultado Final

Dado que no es posible encuestar a una fracción de persona, se redondea hacia arriba:

Tamaño de la Muestra = 31 colaboradores.

Instrumento de Recolección de Datos

La herramienta de medición que se adoptará en la investigación es el denominado Instrumento de Medición de Clima Organizacional en Colombia (IMCOC), formulado por el investigador de la universidad del Rosario, docente Carlos Eduardo Méndez Álvarez, en su libro Clima Organizacional en Colombia, el cual permite percibir las reacciones de los colaboradores frente a las diferentes dimensiones que componen el clima organizacional (Méndez, 2006).

Según González (2015) quien usó el instrumento IMCOC para desarrollar su investigación referente al clima laboral en algunos departamentos de la empresa Colpatria S.A. de la ciudad de Bogotá, afirma que esta herramienta de medición del clima organizacional ha sido aplicada en 176 empresas, contando con un 89% de fiabilidad en los datos obtenidos, en tal sentido la implementación de este instrumento en nuestro trabajo investigativo aumenta la credibilidad y la confianza.

Variables de Medición de Acuerdo con el Instrumento IMCOC

Estructura. La empresa define los objetivos, valores, políticas y lineamientos que los colaboradores deben conocer para lograr el desarrollo de su potencial y alcanzar la misión institucional.

Responsabilidad. Se brinda autonomía para el ejercicio de las funciones y el cumplimiento de las tareas, de esta manera pueden enfrentar dificultades y obtener mejores resultados.

Toma de Decisiones. Teniendo en cuenta las capacidades de cada colaborador, la dirección empodera al equipo de trabajo para la toma de decisiones. Existe confianza en las capacidades de cada persona y la relación con el nivel de responsabilidades que tiene a cargo.

Trabajo en Equipo. Representa apoyo e integración a la hora de alcanzar los resultados propuestos, la calidad de las relaciones en ambientes de trabajo se ve reflejado en el alcance de los objetivos.

Estándares. La empresa valora el nivel de productividad y de acuerdo con ello los capacita y desarrolla sus habilidades, con el fin de que estas aporten sus capacidades al cumplimiento de metas.

Resultados y Recompensa. El excelente desarrollo de las funciones asignadas en un colaborador permite que se obtenga reconocimiento, se desarrolle personalmente y acceda a recompensas, contribuyendo con los resultados de la organización.

Cooperación y Apoyo. Se debe permitir un ambiente de trabajo con interacción social, que desarrolle la colaboración y el compañerismo, que les permitan superar dificultades que se presentan mientras cumplen sus tareas diarias.

Liderazgo. Un líder es aquel que toma decisiones, que puede influir en el comportamiento de sus compañeros, que apoya y orienta al equipo de personas para cumplir los objetivos institucionales.

Relaciones. Las convivencias positivas que los colaboradores generan en su equipo de trabajo influyen en el nivel de satisfacción y desempeño.

Riesgos. Los colaboradores asumen los retos propios de su trabajo, el resultado de su desempeño depende de su capacidad para reaccionar, resolver e innovar nuevas posibilidades que les permita obtener el logro de sus compromisos y también, recibir reconocimiento por parte de sus pares y autoridades.

Comunicación. En una organización la comunicación puede permitir que las personas reciban de manera correcta la información y que esta sea transmitida de manera veraz, favoreciendo el desempeño laboral y las relaciones personales en equipos de trabajo.

Control. El control es una medida de evaluar el cumplimiento de las tareas propuestas para obtener resultados de calidad, la organización debe realizar dicho control con una frecuencia estipulada que exija responsabilidad, seguridad y adecuada supervisión.

Obstáculos. Son diferencias que se presentan a nivel personal en los equipos de trabajo, ya sea por limitaciones en la comunicación, carga laboral, o por la manera como se realiza el seguimiento y control de las actividades asignadas.

Identidad. Se refiere al sentido de pertenencia que tienen las personas con la empresa en la que laboran, los factores de motivación tienen impacto en el nivel de compromiso que demuestra un colaborador en el puesto de trabajo y en la organización.

La herramienta propuesta por Méndez (2006) es adaptada a las características de la investigación y a la empresa Cerámica Italia objeto de estudio, usando una escala de medición tipo Likert, dando como resultado el cuestionario de la siguiente manera:

Variable A: Conocimiento de Objetivos Institucionales

1. Conozco claramente la misión y visión de Cerámica Italia S.A.
2. Mis tareas diarias contribuyen a lograr las metas de la empresa.
3. Estoy comprometido con los objetivos de la empresa.

Variable B: Liderazgo y Toma de Decisiones

4. Mi jefe inmediato escucha y toma en cuenta mis opiniones.
5. En mi área, se promueve la toma de decisiones.
6. Mi supervisor maneja los conflictos del equipo de manera justa y equilibrada.

Variable C: Relaciones Interpersonales y Cooperación

7. En mi equipo de trabajo existe un ambiente de confianza y colaboración.
8. Mis compañeros comparten información y conocimientos para facilitar el trabajo.
9. Me siento cómodo pidiendo ayuda a mis compañeros cuando tengo una dificultad laboral.

Variable D: Motivación y Reconocimiento

10. La empresa reconoce y valora mi esfuerzo laboral.
11. Mi salario es justo en comparación con las responsabilidades que tengo.
12. Me siento motivado cada día al iniciar mi jornada laboral.

Variable E: Compromiso Organizacional

13. Siento los problemas de Cerámica Italia como si fueran propios.
14. Acato los controles y exigencias que tiene la empresa.
15. Si me ofrecieran un trabajo similar en otra empresa con el mismo sueldo, lo aceptaría.

El instrumento de medición se diseña en formato Google Forms para facilitar la recolección y el análisis de los datos. El enlace del cuestionario es el siguiente:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScXz5yhcteVVbZHjVfqDfygv-vkxJGQgRTmZ7E_fINVOPTQJA/viewform?usp=publish-editor

Consideraciones Éticas.

Se garantizarán la confidencialidad de la información suministrada, el consentimiento informado de los participantes y el uso responsable de los datos recolectados, conforme a la normativa vigente, especialmente la Ley 1581 de 2012 (Habeas Data).

Resultados

Antes de dar a conocer los resultados, se comparte el contexto de la empresa, con el propósito de que sea considerado al momento de analizar los datos de la encuesta realizada a los colaboradores.

Reseña Histórica

Cerámica Italia S.A. es una organización colombiana dedicada a la fabricación de productos cerámicos, especialmente revestimientos y piezas estructurales para la industria de la construcción. Nace como respuesta al crecimiento del sector edificador en el país y a la necesidad de ofrecer materiales con estandarización, resistencia y estética superior.

A lo largo de su trayectoria, la empresa ha consolidado un modelo de negocio basado en la mejora continua, la inversión en tecnología y el cumplimiento de estándares de calidad. Su evolución se evidencia en la ampliación de su capacidad productiva, la diversificación de referencias y el fortalecimiento de relaciones comerciales a nivel regional y nacional.

Actualmente, Cerámica Italia S.A. se posiciona como una empresa representativa del sector, aportando al progreso industrial, la generación de empleo y al desarrollo económico del país. *(Cerámica Italia S.A., s.f.)*.

Misión

Fabricar productos cerámicos de alta calidad y valor agregado para el sector de la construcción, garantizando la satisfacción de los clientes a través de procesos innovadores, talento humano capacitado y una gestión responsable con el entorno social y ambiental.

Visión

Para el año 2030, consolidarse como una de las empresas líderes en el mercado nacional de productos cerámicos, destacándose por su excelencia operativa, sostenibilidad, competitividad, crecimiento continuo y desarrollo integral de sus trabajadores.

Objetivos Institucionales

Eficiencia Operativa. Optimizar los procesos de fabricación mediante programas como "Fábricas de Productividad", la empresa busca incrementar la eficiencia de su planta en Cúcuta entre un 40% y 60%.

Innovación en Procesos y Productos. Mantenerse a la vanguardia de tendencias globales para ofrecer productos de valor agregado que permitan a los clientes "construir su estilo de vida perfecto".

Desarrollo Organizacional. Fomentar el orgullo, la pertenencia y la mejora continua en su equipo de trabajo.

Estructura Organizacional

La empresa maneja una estructura jerárquica funcional, organizada en las siguientes áreas:

Tabla 1

Estructura organizacional

ÁREA	FUNCIONES PRINCIPALES
Gerencia General	Dirección estratégica y toma de decisiones
Gestión del Talento Humano	Selección, formación, bienestar y clima laboral
Producción	Procesos industriales, calidad del producto y eficiencia operativa
Logística y Distribución	Gestión de despachos, inventarios y transporte
Comercial y Mercadeo	Relación con el cliente, ventas y posicionamiento de marca
Financiera y Administrativa	Gestión de recursos, contabilidad y sostenibilidad económica

Fuente. Elaboración Propia

Este modelo permite un control directo, eficiente y alineado a los objetivos institucionales, aunque puede generar dependencia fuerte de la toma de decisiones centralizada, lo cual se convierte en un elemento a analizar como parte del clima organizacional.

Entorno y Contexto Sectorial

El sector de materiales de construcción en Colombia se encuentra influenciado por:

- Variación en la inversión estatal y privada en infraestructura y vivienda
- Competencia creciente con productos importados
- Exigencias normativas en sostenibilidad y eficiencia energética
- Transformación digital de procesos industriales

En este escenario, el rol del talento humano es clave para enfrentar desafíos de innovación, seguridad industrial y productividad, lo que justifica un estudio profundo de su motivación, bienestar y condiciones laborales.

Relevancia del Clima Organizacional en la Empresa

Debido a su naturaleza industrial, el ambiente de trabajo incluye:

- Demandas físicas elevadas
- Riesgos laborales asociados a maquinaria y materiales
- Ritmos productivos intensos
- Coordinación constante entre equipos operativos

Lo anterior puede generar impactos en la salud mental y emocional, satisfacción laboral y sentido de pertenencia. De allí la importancia de evaluar:

- ✓ Liderazgo y comunicación
- ✓ Reconocimiento y estabilidad laboral

- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Seguridad y bienestar en el trabajo

Análisis de los Datos que Resultaron de la Aplicación de la Herramienta IMCOC

Tras la aplicación del instrumento de medición IMCOC (adaptado de Méndez, 2006) a una muestra de 31 colaboradores de Cerámica Italia S.A., se han obtenido hallazgos significativos que permiten dimensionar la salud interna de la organización. Este diagnóstico ofrece una radiografía precisa sobre cómo el equipo humano percibe su entorno, su liderazgo y su futuro dentro de la compañía.

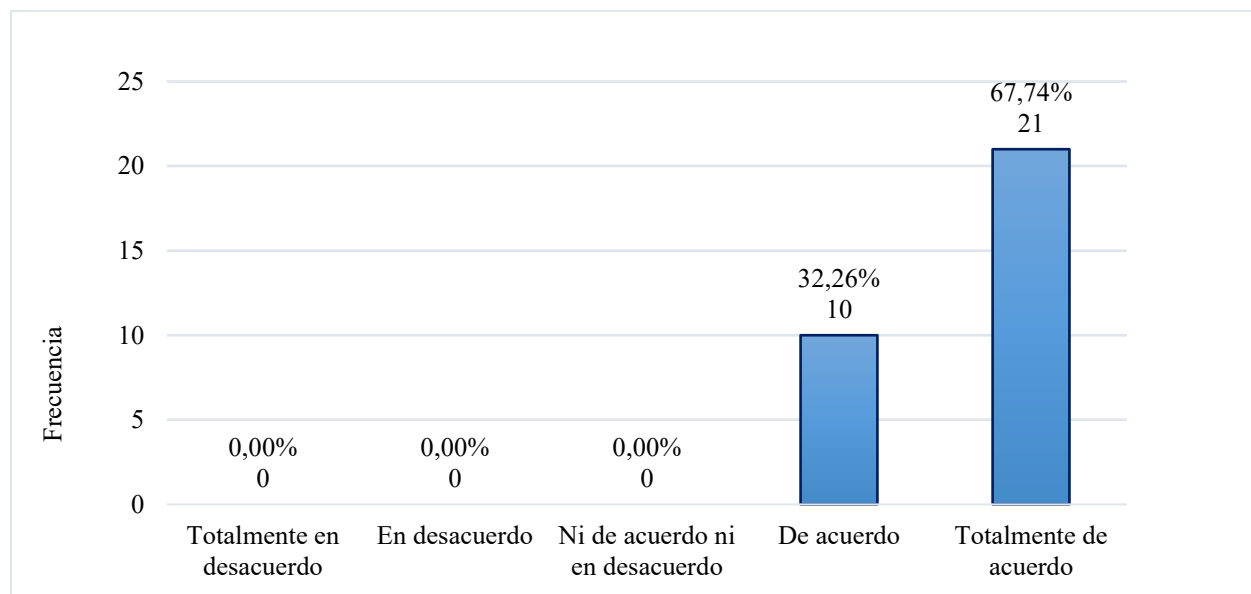
A continuación, se detalla la interpretación de los resultados por variables estratégicas:

Variable A: Conocimiento de Objetivos Institucionales

Esta dimensión evalúa el grado de alineación entre el colaborador y la identidad corporativa.

Gráfica 1

Conozco claramente la misión y visión de Cerámica Italia S.A.

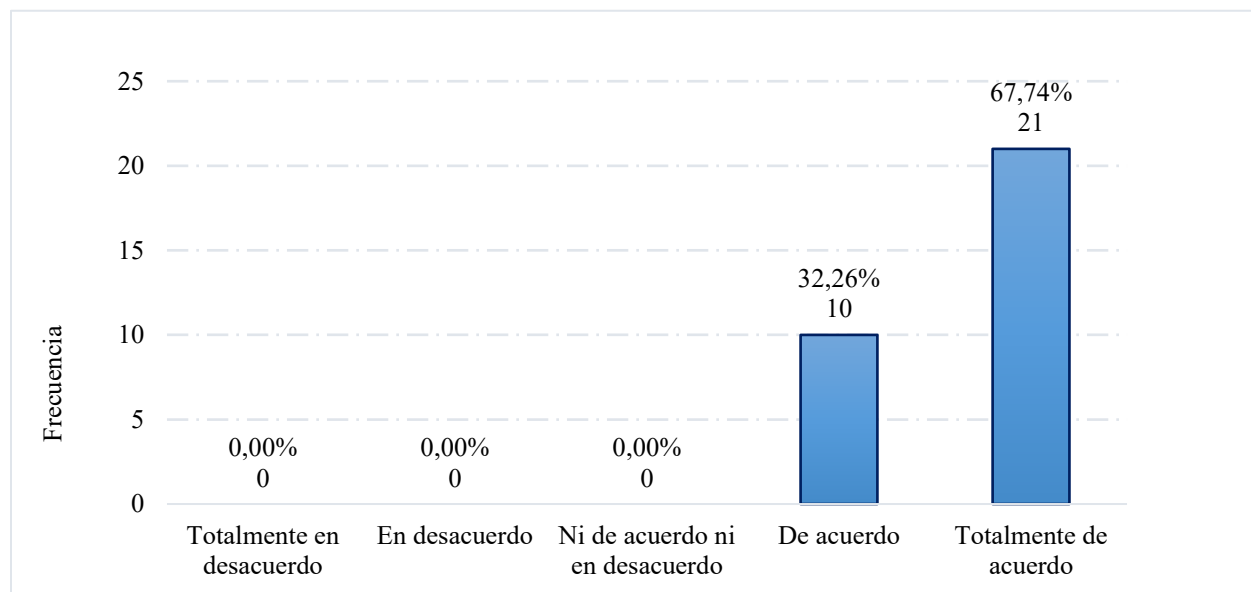


Fuente. Autoría propia

Se evidencia una alineación de carácter generalizado de los colaboradores con el direccionamiento estratégico de la organización, reflejado en la concentración de las respuestas en los niveles superiores de la escala de medición. Dicha conducta denota uniformidad en las percepciones y sugiere la efectividad de los procesos comunicativos internos orientados en el proceso de apropiación y comprensión del sistema estratégico organizacional. De esta forma, la ausencia de respuestas en las categorías de neutralidad o desacuerdo permite concluir un escenario de estabilidad cultural, sin indicios de desconocimiento frente a los lineamientos institucionales.

Gráfica 2

Mis tareas diarias contribuyen a lograr las metas de la empresa



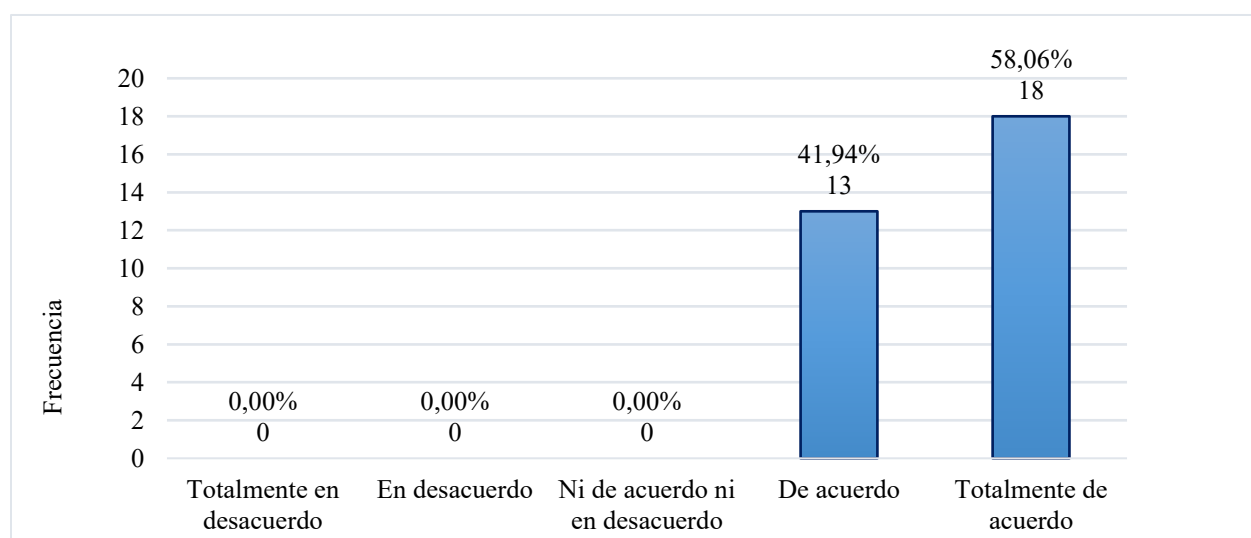
Fuente. Autoría propia

Los resultados reflejan una clara correspondencia entre las actividades cotidianas de los colaboradores y las metas organizacionales, aspecto que representa una fortaleza en la gestión del talento humano. Bajo este enfoque, la concentración de las respuestas en niveles superiores

de la escala sugiere que los trabajadores evidencian una relación clara entre el desempeño individual en relación y el logro de objetivos institucionales, favoreciendo el compromiso y la orientación a resultados. Derivado de lo anterior, este comportamiento permite inferir en la determinación clara y coherente de los roles y responsabilidades, sin indicios de desarticulación de las metas empresariales.

Gráfica 3

Estoy comprometido con los objetivos de la empresa



Fuente. Autoría propia

Los hallazgos obtenidos permiten reconocer el compromiso organizacional como una fortaleza clave, al reflejar una marcada homogeneidad y valoración positiva respecto a los objetivos institucionales. En este contexto, la distribución de las respuestas en los niveles superiores de la escala sugiere no solo adherencia, sino también estabilidad actitudinal, condición que garantiza la continuidad operativa y la coherencia en los niveles de desempeño. A partir de ello, este comportamiento puede asociarse con las prácticas de liderazgo y comunicación que

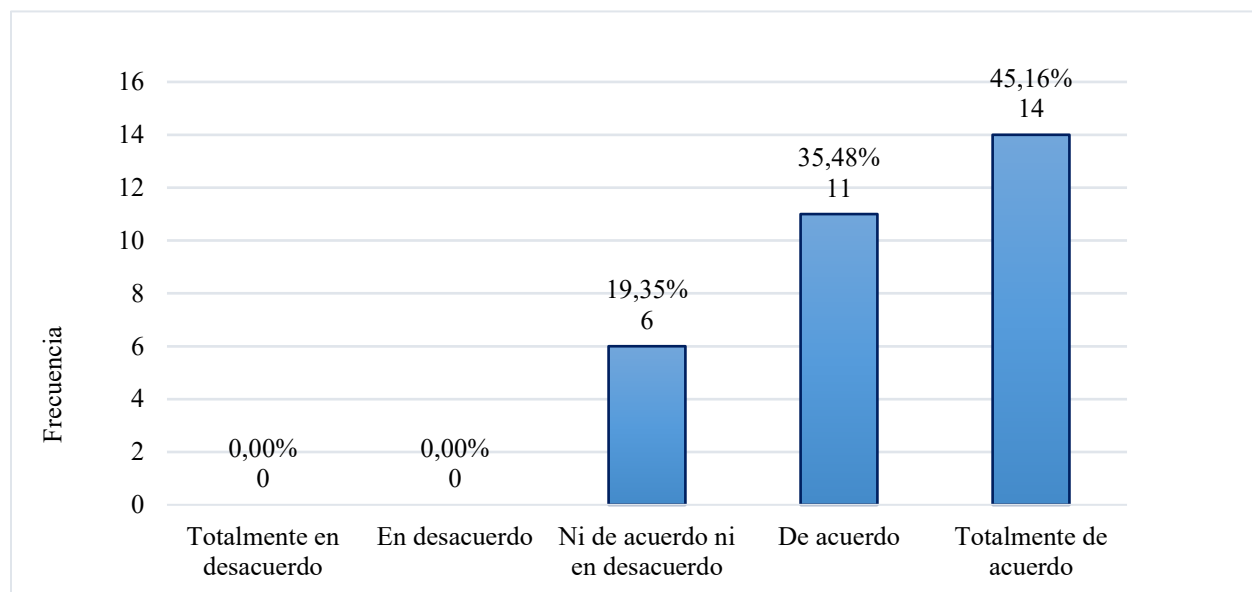
fortalecen el sentido del propósito colectivo, mientras que la ausencia de respuestas neutrales o negativas indica riesgos mínimos de resistencia frente a los objetivos.

Variable B: Liderazgo y Toma de Decisiones

Esta variable analiza la percepción del estilo de supervisión y la autonomía.

Gráfica 4

Mi jefe inmediato escucha y toma en cuenta mis opiniones



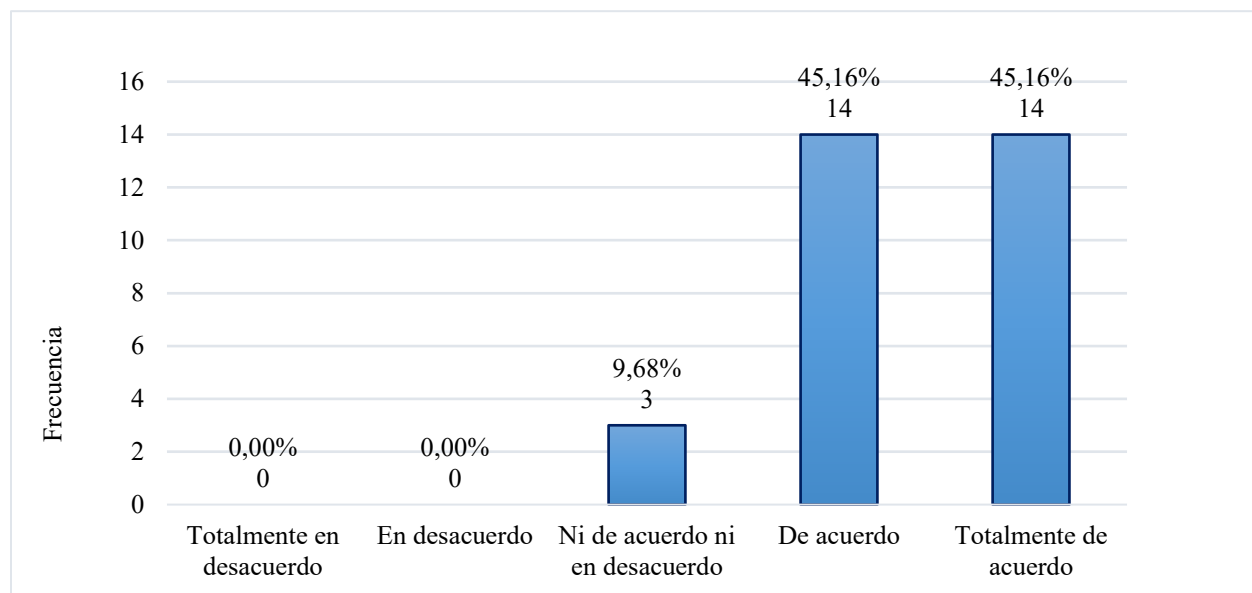
Fuente. Autoría propia

Aunque la mayoría de los colaboradores manifiestan conformidad, el número relevante de las respuestas neutrales infiere la presencia de dudas con la afirmación evaluada. Esta neutralidad puede indicar debilidades en la comunicación o en la percepción de la importancia del tema, condición que impide alcanzar un nivel de compromiso plenamente consolidado. Este dato abre la puerta a investigar las causas subyacentes, por ejemplo, diferencias en nivel de jerarquía, experiencias previas o en la claridad en las expectativas, que podrían estar afectando la

internalización del mensaje. Abordar resulta fundamental para el fortalecimiento de la cohesión interna y garantizar una comprensión.

Gráfica 5

En mi área, se promueve la toma de decisiones

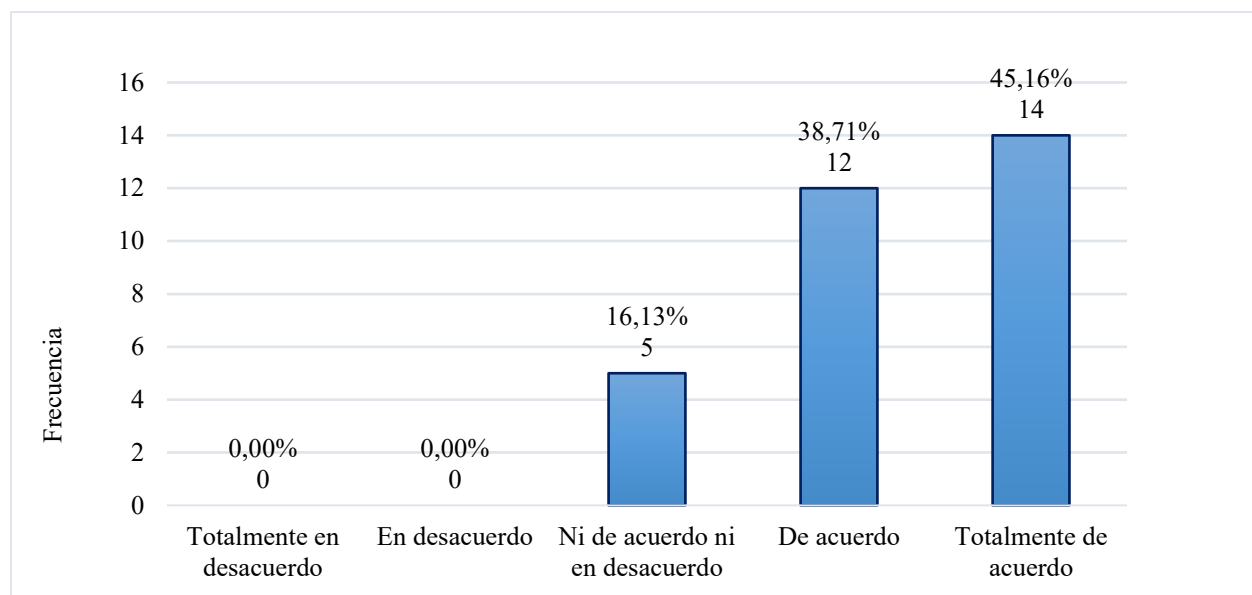


Fuente. Autoría propia

Aunque la mayoría de los colaboradores manifiesta estar de acuerdo en que en su área se promueve la toma de decisiones, la presencia de un pequeño porcentaje de respuestas neutrales sugiere posibles vacíos en cuanto a la claridad o participación efectiva en procesos para algunos empleados. Esta neutralidad podría reflejar diferencias en la percepción de autonomía o inclusión, lo que indica una oportunidad para fortalecer la comunicación y la cultura participativa dentro de ciertos equipos. Abordar esta brecha resulta esencial para consolidar un entorno organizacional en el que la toma de decisiones sea percibida como inclusiva y empoderadora para todos los colaboradores.

Gráfica 6

Mi supervisor maneja los conflictos del equipo de manera justa y equilibrada



Fuente. Autoría propia

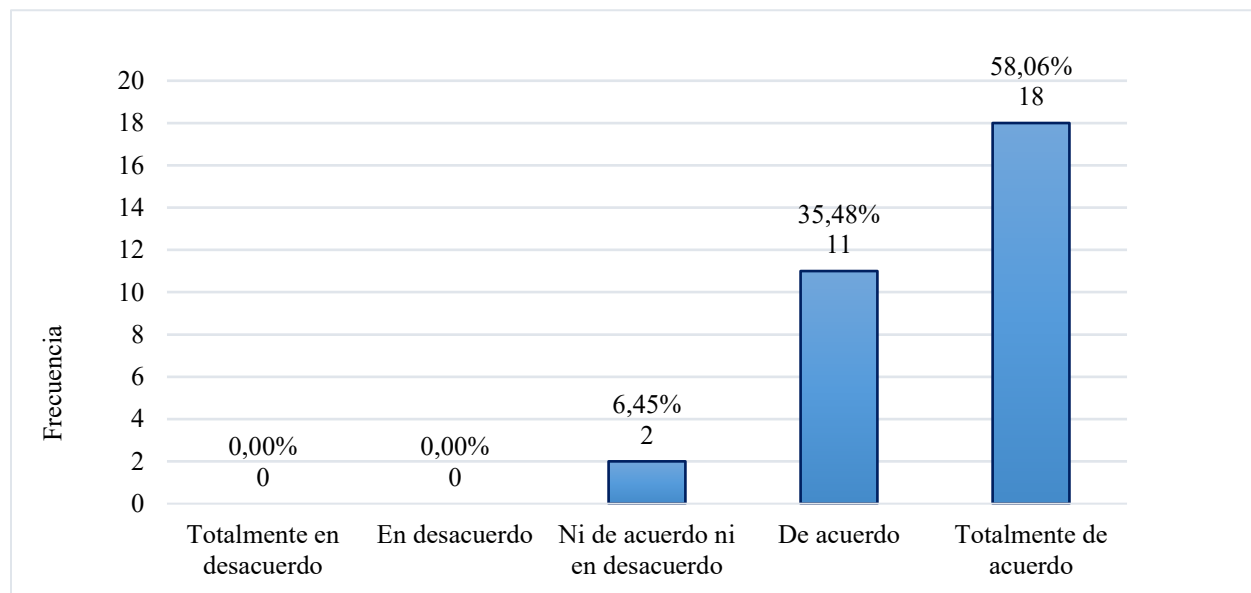
La percepción mayoritaria de una gestión justa y equilibrada de los conflictos por parte del supervisor constituye una fortaleza significativa para el clima organizacional, ya que contribuye a la confianza y cohesión del equipo. Sin embargo, la presencia de un porcentaje relevante de respuestas neutrales revela una posible falta de compromiso o un nivel de incertidumbre que podría estar asociado a experiencias heterogéneas o a una percepción limitada de transparencia en los procesos de resolución, sugiere la necesidad de profundizar en las prácticas específicas de manejo de conflictos y en la manera en la que cómo son comunicadas y experimentadas por distintos grupos dentro del equipo, con el propósito de fortalecer la percepción de justicia y equidad en todos los niveles.

Variable C: Relaciones Interpersonales

Aquí se mide la salud del tejido social y el capital relacional del equipo.

Gráfica 7

En mi equipo de trabajo existe un ambiente de confianza y colaboración

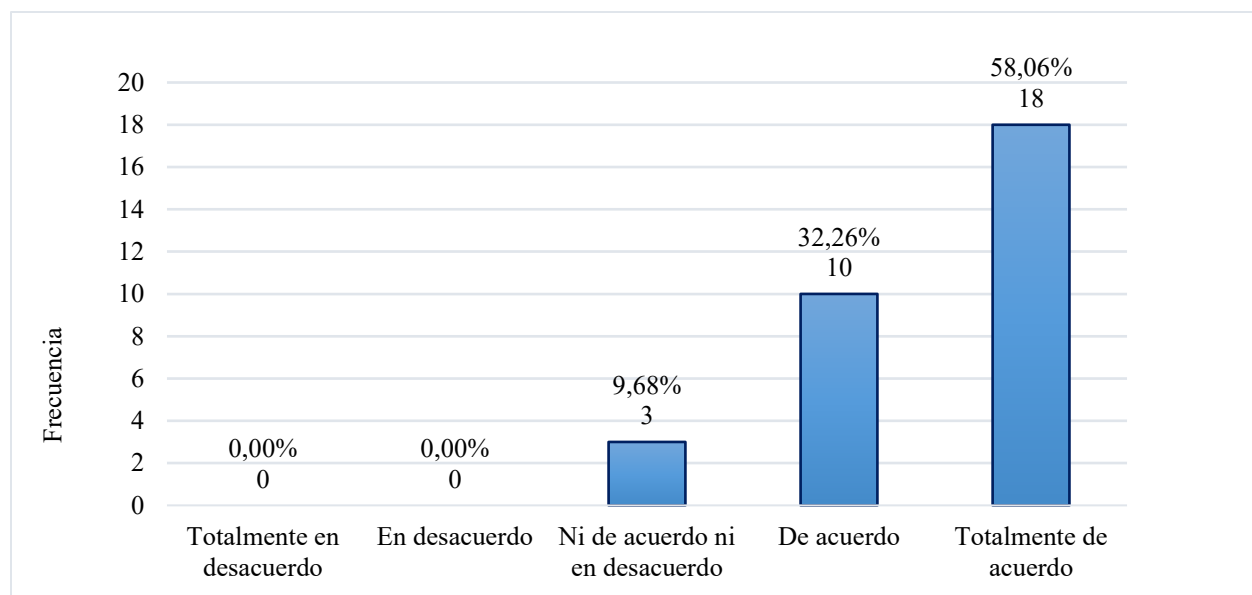


Fuente. Autoría propia

La mayoría de los colaboradores percibe un ambiente de confianza y colaboración dentro de su equipo de trabajo, aspecto que constituye una fortaleza fundamental para el desempeño colectivo y la sinergia organizacional. No obstante, la presencia de respuestas neutrales, aunque minoritarias, sugiere que algunos trabajadores del segmento podrían experimentar cierto grado de dudas o falta de integración parcial en este aspecto. Esta situación abre la posibilidad de explorar más a fondo las dinámicas internas o diferencias en la vivencia, la confianza y la colaboración. Explorar estos elementos permitiría fortalecer la cohesión y el apoyo mutuo en todos los grupos, promoviendo así relaciones profesionales más sólidas y equitativas.

Gráfica 8

Mis compañeros comparten información y conocimientos para facilitar el trabajo

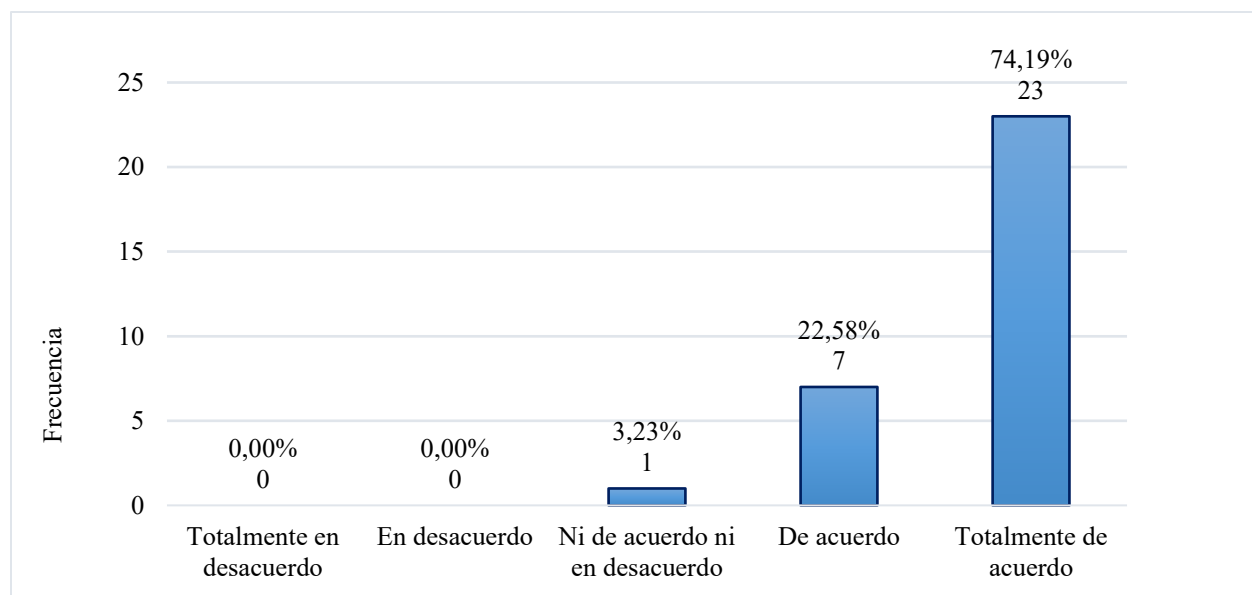


Fuente. Autoría propia

La percepción mayoritaria de que los compañeros comparten información y conocimientos evidencia una fortaleza sustancial en los procesos de colaboración y trabajo en equipo, elementos fundamentales para la eficiencia y la innovación. No obstante, la presencia de un porcentaje de respuestas neutrales sugiere la necesidad de profundizar en las prácticas de comunicación interna y los canales formales e informales establecidos para la circulación del conocimiento, con el fin de promover una cultura más inclusiva que favorezca el aprendizaje colectivo.

Gráfica 9

Me siento cómodo pidiendo ayuda a mis compañeros cuando tengo una dificultad laboral



Fuente. Autoría propia

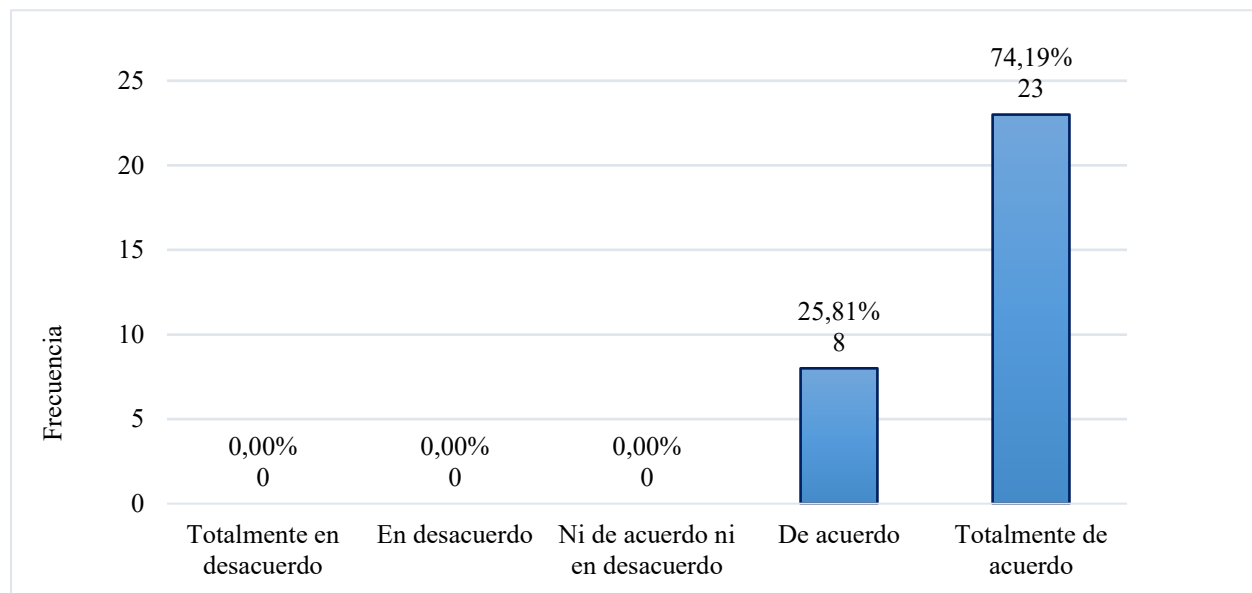
La elevada proporción de colaboradores que manifiestan sentirse cómodos al solicitar apoyo a sus compañeros evidencia la existencia de una cultura organizacional caracterizada por el apoyo mutuo y la confianza interpersonal, fundamental para la resolución eficiente de dificultades laborales. Esta fortaleza incide de manera significativa en la colaboración efectiva y en la consolidación de un ambiente laboral positivo y productivo. La casi nula presencia de respuestas neutrales o negativas evidencia que este aspecto se encuentra sólidamente afianzado; no obstante, es importante mantener y reforzar estas dinámicas para asegurar su continuidad y promover su expansión en toda la organización.

Variable D: Motivación

Se evalúa el salario emocional y la satisfacción con el reconocimiento.

Gráfica 10

La empresa reconoce y valora mi esfuerzo laboral

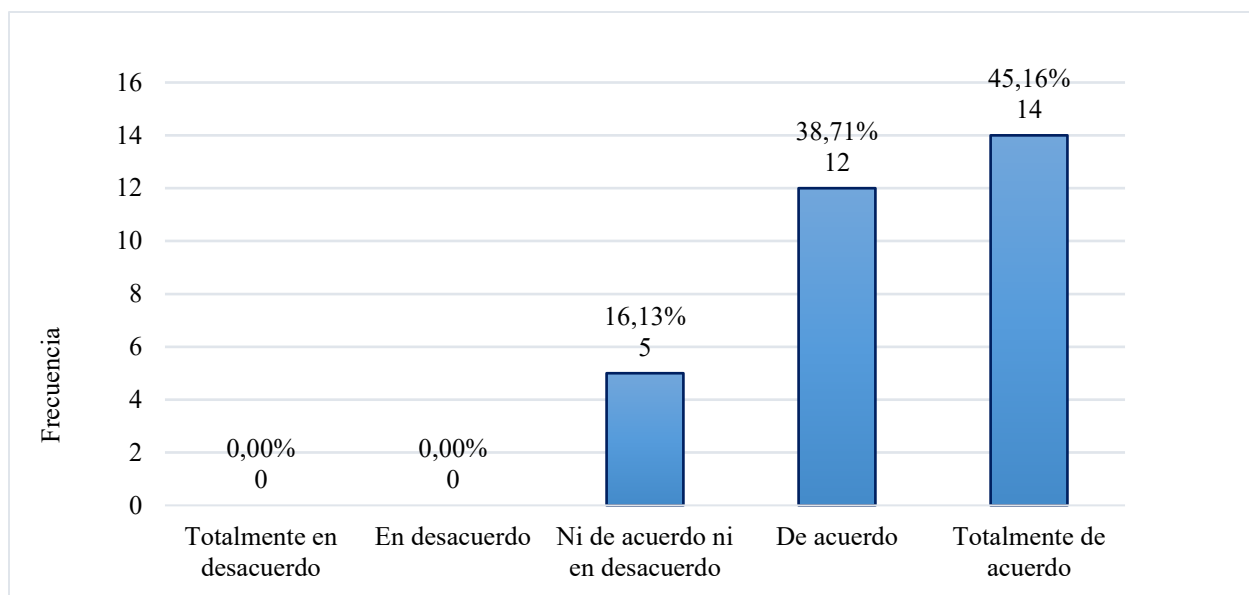


Fuente. Autoría propia

Los resultados ponen de manifiesto un reconocimiento claro y sistemático del esfuerzo laboral por parte de la empresa, lo cual es una fortaleza significativa para el fortalecimiento de la motivación y el compromiso de los colaboradores. La total ausencia de respuestas neutras y negativas indica consenso plenamente favorable y una percepción homogénea sobre este aspecto. El escenario sugiere que las prácticas de reconocimiento implementadas por la organización son efectivas y están bien comunicadas, lo que contribuye a la satisfacción laboral como a la retención del talento.

Gráfica 11

Mi salario es justo en comparación con las responsabilidades que tengo

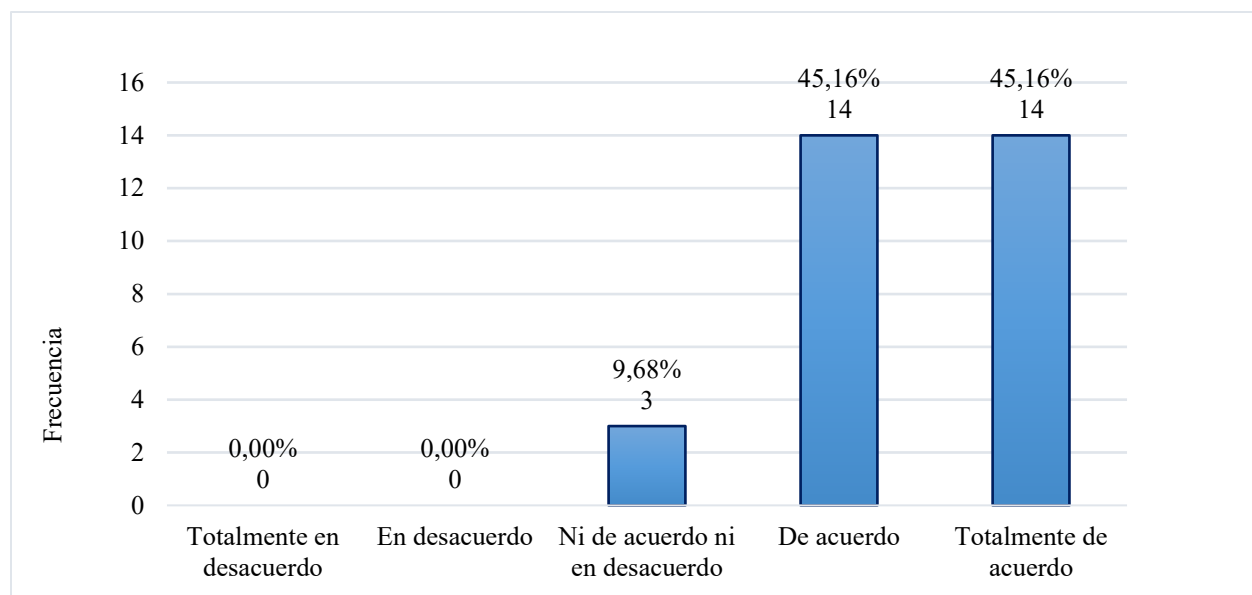


Fuente. Autoría propia

La composición de las respuestas, con predominio del acuerdo y una proporción relevante de neutralidad, evidencia una percepción no completamente consolidada respecto a la justicia salarial. Esta neutralidad puede ser síntoma de percepciones ambivalentes o de una posible insatisfacción latente, lo cual representa una debilidad potencial para el clima organizacional y para los niveles de motivación de los colaboradores. Esta incertidumbre plantea la necesidad de profundizar en cómo se comunica y se estructura la política salarial, así como en las expectativas y comparaciones internas que los colaboradores hacen sobre su compensación. Atender resulta esencial para fortalecer la equidad percibida y evitar posibles impactos negativos en el compromiso laboral y la retención del talento.

Gráfica 12

Me siento motivado cada día al iniciar mi jornada laboral



Fuente. Autoría propia

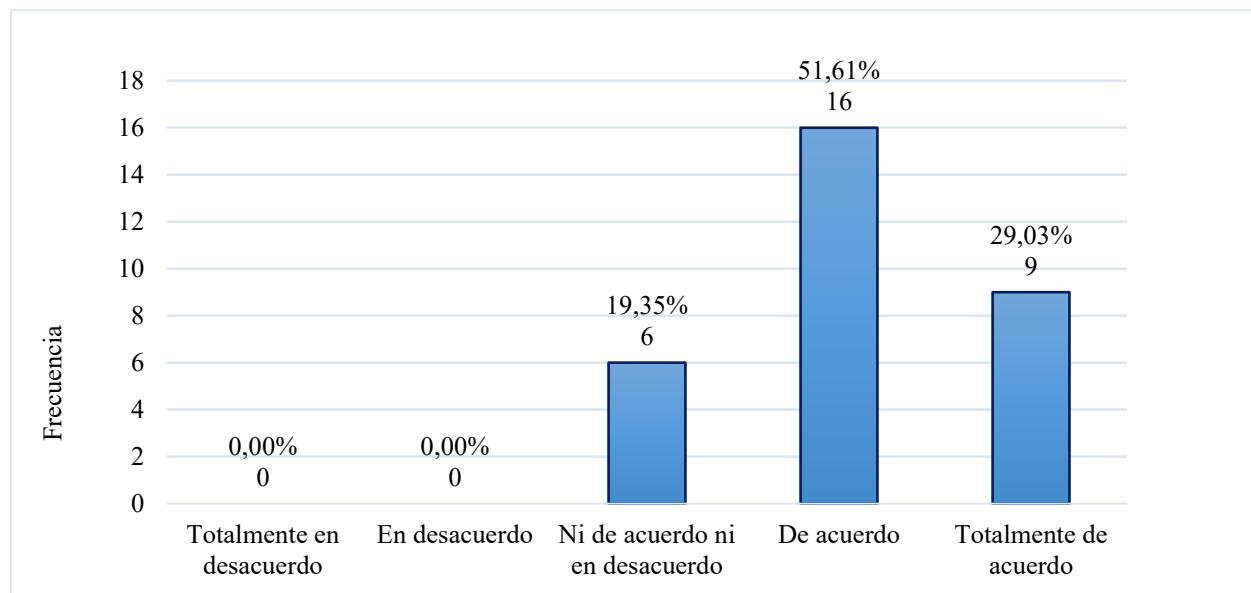
La mayoría de los colaboradores manifiesta sentirse motivada al iniciar su jornada laboral, lo que constituye una fortaleza significativa en los factores que impulsan el compromiso diario dentro de la organización. Sin embargo, la presencia de un porcentaje pequeño pero significativo de respuestas neutrales sugiere que existe un segmento cuya motivación resulta menos definida o presenta fluctuaciones. Esta neutralidad evidencia la oportunidad de profundizar en los factores que influyen en la motivación, tales como las condiciones laborales, los mecanismos de reconocimiento y el sentido de propósito, con el fin de diseñar estrategias que amplíen y fortalezcan la experiencia motivacional a toda la plantilla. Comprender las causas que originan esta indecisión puede ser clave para mantener un ambiente laboral dinámico, energizante y sostenible.

Variable E: Compromiso (Retención)

Esta dimensión mide el sentido de pertenencia y la fidelidad hacia la marca empleadora.

Gráfica 13

Siento los problemas de Cerámica Italia como si fueran propios



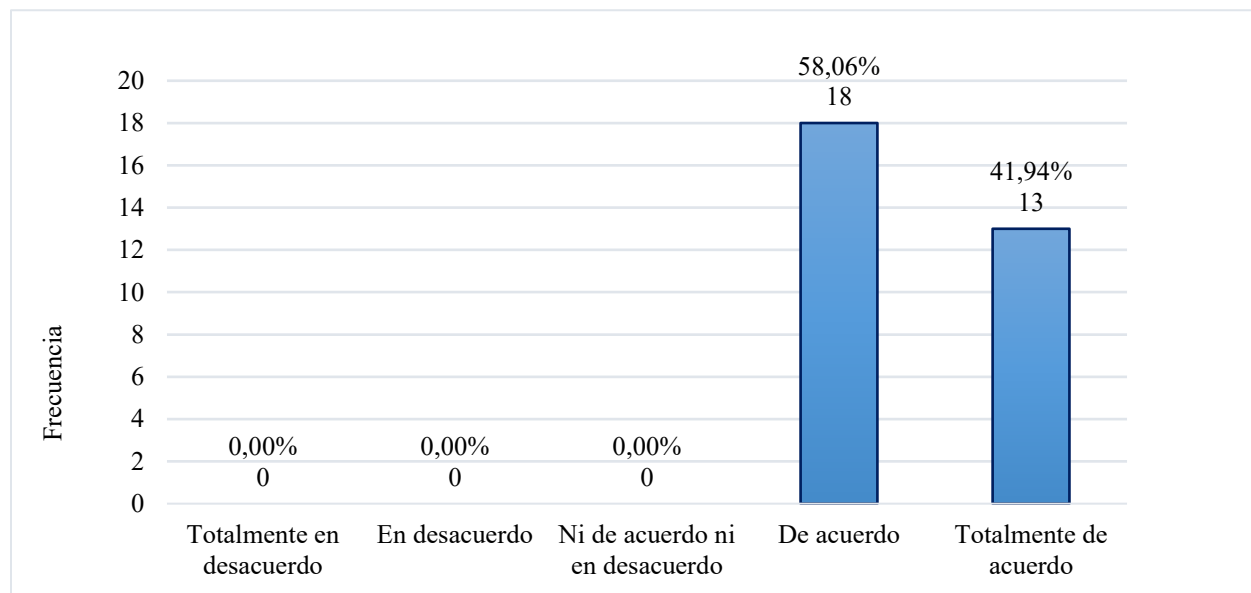
Fuente. Autoría propia

La presencia de un porcentaje considerable de respuestas neutrales frente a la identificación con los problemas de la empresa sugiere la existencia de una brecha emocional o cognitiva que limita el compromiso profundo entre algunos colaboradores. Esta ambivalencia puede reflejar debilidades en la comunicación interna o en el liderazgo, las cuales no estarían logrando involucrar plenamente a todos los colaboradores en la comprensión y apropiación de la realidad organizacional. Esta condición sugiere la necesidad de implementar acciones que fortalezcan el sentido de pertenencia y la responsabilidad compartida mediante estrategias que promuevan los procesos participativos y espacios de diálogo sobre los retos institucionales.

Atender esta área es fundamental para consolidar un compromiso más uniforme y efectivo, alineado con la resiliencia organizacional

Gráfica 14

Acato los controles y exigencias que tiene la empresa

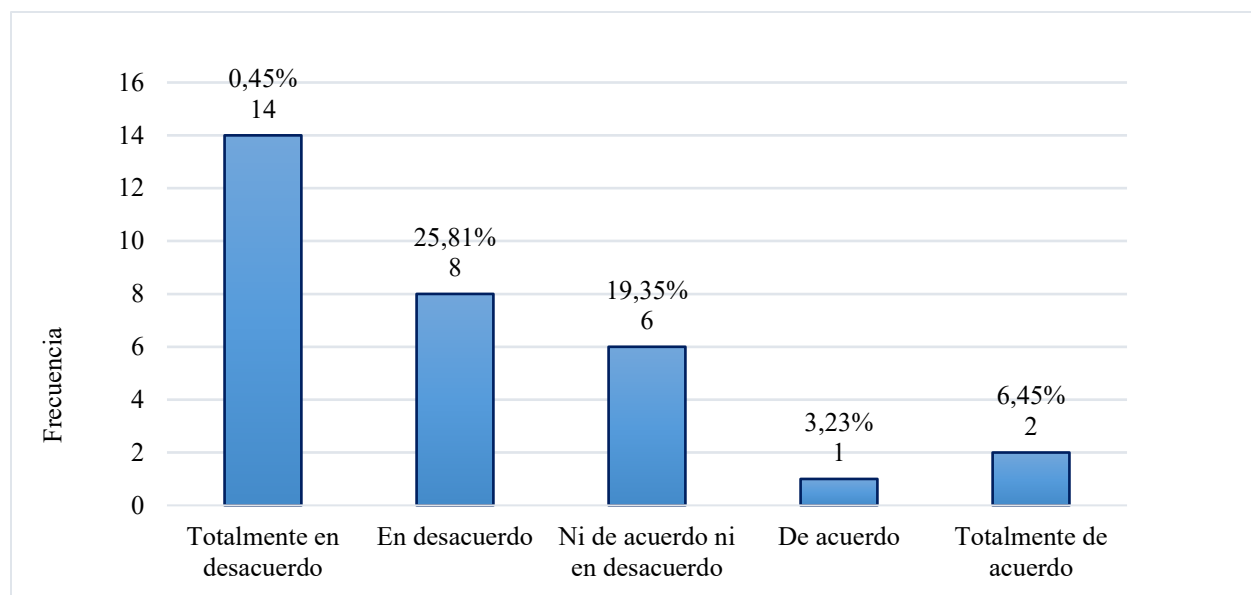


Fuente. Autoría propia

La ausencia total de respuestas neutrales o en desacuerdo evidencia una sólida aceptación y cumplimiento de los controles y exigencias institucionales por parte de los colaboradores, aspecto que representa una fortaleza significativa para la gestión organizacional y la gobernanza interna. Este alto nivel de adhesión evidencia un ambiente en el que las normas y procedimientos son interiorizados como parte fundamental de la dinámica organizacional, favoreciendo a la eficiencia operativa y a la reducción de vulnerabilidades. Este comportamiento podría vincularse con una cultura robusta y un liderazgo orientado a la responsabilidad y el compromiso. Preservar esta actitud es crucial para sostener los estándares de calidad y cumplimiento en la compañía.

Gráfica 15

Si me ofrecieran un trabajo similar en otra empresa con el mismo sueldo, lo aceptaría



Fuente. Autoría propia

La elevada proporción de respuestas en desacuerdo refleja un alto nivel de lealtad y compromiso hacia la empresa, indicando que los colaboradores otorgan valor a aspectos más allá del salario, tales como el ambiente laboral, la cultura organizacional y las oportunidades de desarrollo interno. A pesar de la presencia de un pequeño porcentaje de respuestas neutrales y de acuerdo, indica que existe un segmento de colaboradores con disposición a considerar ofertas externas, lo cual representa una oportunidad para profundizar en las motivaciones y posibilidades que influyen en su intención de continuación. Entender los distintos factores fundamentales para orientar estrategias de retención que consoliden la satisfacción y el sentido de pertenencia sostenido a largo plazo.

Conclusión General de los Datos Obtenidos

Los resultados de los 31 encuestados presentan a Cerámica Italia S.A. como una organización sana, con un clima laboral nutritivo y una fuerza laboral altamente comprometida con los objetivos institucionales:

Eficiencia Operativa. Los colaboradores contribuyen de forma directa y sostenida a la eficiencia operativa de la organización, con su alta alineación con la misión, visión y objetivos de la empresa, de igual manera reflejan convencimiento en que sus labores diarias son importantes y están alineados a los objetivos institucionales.

Otra variable que fortalece la eficiencia operativa es el cumplimiento de las normas y el ambiente de confianza que la mayoría de los colaboradores expresaron en sus respuestas.

Innovación en Procesos y Productos. Si bien la innovación no aparece como un eje explícito, los resultados evidencian condiciones organizacionales favorables para su desarrollo, la disposición al intercambio de información y conocimiento fomentan la generación de nuevas ideas. De la misma manera, la positiva percepción de las relaciones interpersonales y el liderazgo facilitan la expresión de ideas innovadoras.

No obstante, las respuestas neutrales sugieren que el aporte innovador de los colaboradores aún puede mejorar.

Desarrollo Organizacional. Los colaboradores demostraron alto sentido de pertenencia y lealtad, factores claves para la estabilidad del talento humano la transferencia de conocimientos y la continuidad de los procesos.

De igual forma, la neutralidad que presenta la variable de apropiación de los problemas de la empresa y la percepción de justicia salarial sugiere mejoras para el desarrollo organizacional.

Estrategias de Mejora para el Clima Organizacional de la Empresa Cerámica Italia

Las propuestas de mejora surgen directamente de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento IMCOC, (adaptado a Méndez, 2006) y tienen como finalidad potenciar las fortalezas identificadas y generar fortalecimiento del clima, la cultura organizacional, y el liderazgo.

Propuestas para la Variable A: Conocimiento de Objetivos Institucionales

Existe un conocimiento y compromiso absoluto con la misión, visión y objetivos de la empresa, la propuesta es; Implementar espacios periódicos de refuerzo estratégico, ya sea charlas cortas trimestrales donde se den a conocer los objetivos cumplidos gracias a la colaboración de los trabajadores.

Propuestas para la Variable B: Liderazgo y Toma de Decisiones

Aunque existe una percepción positiva del liderazgo, hay un 19% de los trabajadores que no se sienten plenamente escuchados ni seguros frente al manejo de conflictos. La propuesta consiste en diseñar e implementar un programa de fortalecimiento del liderazgo, donde esté enfocado en escuchar activamente a todos los trabajadores, manteniendo una comunicación asertiva y manejar de manera correcta y transparente los conflictos.

Propuestas para la Variable C: Relaciones Interpersonales.

Las relaciones interpersonales son una de las principales fortalezas de cualquier empresa, con altos niveles de confianza y colaboración, donde se ve como propuesta de mejora; Desarrollar actividades de integración y trabajo en equipo, para mejorar el ambiente laboral cómo jornadas de convivencia laboral, realizar reconocimiento a trabajadores.

Propuestas para la Variable D: Motivación.

Los colaboradores se sienten valorados y motivados; sin embargo, existe una percepción neutral en algunos casos frente a la equidad salarial, en tal sentido se propone fortalecer los mecanismos de reconocimiento no monetario, es decir felicitaciones públicas, reconocer el desempeño de los trabajadores, y ser muy transparentes en los criterios de remuneración.

Propuestas para la Variable E: Compromiso y Retención.

Aunque hay un alto nivel de compromiso, el 29 % de los trabajadores se encuentra entre la neutralidad y la intención de cambiar de empresa, la propuesta de mejora consiste en diseñar una estrategia de fidelización del talento humano, desarrollando planes de crecimiento interno, también crear oportunidades de formación continua.

Conclusiones

El desarrollo de esta investigación permitió adentrarse en la realidad cotidiana de Cerámica Italia S.A., logrando diagnosticar con precisión el estado del clima organizacional en su área de producción. El análisis de los datos recolectados evidencia, en primera instancia, una alineación estratégica excepcional. Se concluye que la identidad corporativa ha permeado exitosamente en todos los niveles operativos, dado que la totalidad de los colaboradores encuestados no solo conoce la misión y visión de la empresa, sino que encuentra un propósito claro en sus funciones diarias. Esto demuestra que la organización ha logrado construir una cultura donde cada empleado entiende el valor de su aporte individual al engranaje colectivo.

En lo referente al estilo de liderazgo y la toma de decisiones, los hallazgos revelan un escenario mayoritariamente positivo, aunque con oportunidades de mejora latentes. Si bien existe una percepción general de autonomía y empoderamiento, se identificó que cerca de una quinta parte del personal mantiene una postura neutral respecto a la escucha activa y la equidad en la resolución de conflictos por parte de sus supervisores. Esto permite concluir que, aunque la dirección es efectiva, existe una necesidad de estandarizar las habilidades blandas en los mandos medios para asegurar que todos los equipos experimenten el mismo nivel de justicia y respaldo, cerrando así las brechas de percepción existentes.

Por otro lado, se determinó que el tejido social y la motivación son los activos más robustos de la compañía. La investigación concluye que existe un alto nivel de seguridad psicológica, donde la confianza y la colaboración entre compañeros actúan como factores protectores contra el estrés laboral. Asimismo, es notable cómo el reconocimiento al esfuerzo personal está funcionando como un poderoso motor motivacional, superando incluso las inquietudes naturales que surgieron respecto a la equidad salarial. La empresa ha logrado

consolidar un salario emocional que fideliza al talento, evidenciado en la baja intención de rotación manifestada por la gran mayoría de los colaboradores.

Finalmente, el diagnóstico global permite afirmar que Cerámica Italia S.A. goza de un clima organizacional saludable y resiliente, caracterizado por un alto sentido de pertenencia y disciplina. La organización no enfrenta crisis estructurales de satisfacción, sino desafíos de perfeccionamiento en la gestión humana. Las fortalezas encontradas en la cohesión de los equipos y la claridad estratégica constituyen una base sólida sobre la cual la empresa puede implementar planes de acción focalizados, garantizando así no solo la productividad actual, sino la sostenibilidad del compromiso de su talento humano a largo plazo.

Recomendaciones

- Implementar un sistema de *feedback* continuo sobre el clima organizacional.
- Fortalecer los programas de capacitación y desarrollo del talento humano.
- Promover un liderazgo más participativo y transformacional.
- Revisar periódicamente las políticas de reconocimiento y compensación.
- Fomentar espacios de diálogo y resolución colaborativa de conflictos.

Referencias Bibliográficas

- Blanco Ortega, L. (2024). *Incidencia de las habilidades gerenciales desde la perspectiva del liderazgo transformacional en el clima organizacional de las empresas de cerámica vitrificada gres en la ciudad de Cúcuta y su área metropolitana* [Trabajo de grado, Universidad Francisco de Paula Santander]. Repositorio UFPS.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (8.ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9.ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Chirinos Araque, Y. V., Meriño Córdoba, V. H., & Martínez de Meriño, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (84), 43-61. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
- Congreso de Colombia. (2006, 23 de enero). Ley 1010 de 2006. Por la cual se dictan normas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral. *Diario Oficial* No. 46.160. Secretaría del Senado.
- Congreso de la República de Colombia. (2012, 17 de octubre). Ley 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. *Diario Oficial* No. 48.587. Función Pública.
- Congreso de Colombia. (2013, 21 de enero). Ley 1616 de 2013. Por la cual se dictan disposiciones para garantizar el derecho a la salud mental. *Diario Oficial* No. 48.680. Secretaría del Senado

- Constitución Política de Colombia. (1991). Artículos 25 y 53. 2.^a ed. Secretaría del Senado.
- DANE. (2022). *Indicadores del mercado laboral por departamentos*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. DANE Oficial.
- Escobar, B. R. P., Salazar, C. A. H., Caicedo, J. H. S., & Sánchez, W. A. C. (2022). El clima laboral como un factor determinante en el compromiso organizacional. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 26(114), 60-71.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43-61.
- Gobierno de Colombia. (2015, 26 de mayo). Decreto 1072 de 2015. Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. *Diario Oficial* No. 49.523. Ministerio del Trabajo.
- González Henao, L. D. (2015). *Descripción y análisis del clima organizacional en Constructora Colpatria S.A., a través del IMCOC* [Trabajo de grado, Universidad de La Salle]. Repositorio La Salle.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (2003). *La motivación en el trabajo*. Ediciones Díaz de Santos.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Hurtado Robles, M., & Yáñez Sánchez, A. (2021). *Diagnóstico del nivel de innovación del sector arcilla de Cúcuta, Norte de Santander* [Trabajo de grado, Universidad Francisco de Paula Santander]. Repositorio UFPS
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Díaz de Santos.
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Narcea.

- Méndez, A. C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Universidad del Rosario.
- Ministerio de Trabajo de Colombia. (2019, 13 de febrero). Resolución 0312 de 2019. Por la cual se establecen los estándares mínimos del SG-SST. *Diario Oficial* No. 50.916. Mintrabajo.
- Moreno Briceño, F., & Alor Davila, F. (2023). Reskilling para el desarrollo de nuevas funciones del talento humano en la empresa HEB de México. *Revista Momboy*, (20).
<https://doi.org/10.70219/mby-202023-93>
- Organización Internacional del Trabajo. (s. f.). *Principios y derechos fundamentales en el trabajo*.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2018). *Panorama Laboral OIT 2018: América Latina y el Caribe*. Oficina Regional para América Latina y el Caribe.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Comportamiento organizacional* (18.^a ed.). Pearson.
- Rodríguez, A. F. (2025). *Análisis de la cultura organizativa y su impacto en la organización de empresas* [Tesis doctoral, Universidad de La Laguna]. Repositorio Institucional ULL.
- Sánchez Trujillo, M. G., & García Vargas, M. L. E. (2017). *Satisfacción laboral en los entornos de trabajo: Una exploración cualitativa para su estudio*. *Scientia et Technica*, 22(2), 161–166.
- Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Infodir*, 13(24), 86–99.
<https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200>
- Segredo, A. (2019). *Cultura organizacional: Factores de éxito*. Gestión Empresarial.

- Sepúlveda Velandia, Y. (2024). *Fenómeno del ausentismo y su incidencia en la gestión del talento humano en la empresa Cerámica Italia S.A.* [Trabajo de grado, Universidad Francisco de Paula Santander]. Repositorio UFPS.
- Toro, F. (2001). *Clima organizacional: Definición y evaluación.* Norma.
- Vroom, V. H. (1995). *Trabajo y motivación.* Trillas.