

**Clima organizacional y satisfacción laboral en PRODENSA: un análisis desde las teorías
motivacionales**

María Leisy Corredor Ahumada

Dair Esteban Diaz Monroy

Diana Mayerli García Cruz

Angela Marbith Escobar Fandiño

Andrea Fernanda Catalina Prieto Peña

Asesor

Mg. Marilyn Johana Díaz Urrea

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 de grado, en primer lugar, a nuestras familias, quienes han sido nuestra principal fuente de inspiración y apoyo constante a lo largo de este proceso. Gracias a su acompañamiento, comprensión y aliento permanente, fue posible afrontar los retos, sacrificios y esfuerzos que implicó esta etapa de formación. Su presencia ha sido fundamental para levantarnos en los momentos de dificultad y seguir adelante con determinación.

Asimismo, expresamos nuestro orgullo y satisfacción por estar próximos a culminar este proceso académico, fruto de años de dedicación, superación personal y compromiso. Agradecemos de manera especial a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, así como a los tutores que nos guiaron durante nuestra formación, quienes con sus conocimientos, orientación y acompañamiento contribuyeron significativamente a nuestro aprendizaje y crecimiento profesional.

Este logro representa no solo el cierre de una etapa académica, sino también el inicio de nuevos desafíos y oportunidades, respaldados por las bases adquiridas durante nuestra formación universitaria.

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por la vida, la salud y la oportunidad de iniciar y culminar este proceso de formación profesional. Su guía y fortaleza fueron fundamentales para perseverar en cada etapa del camino recorrido.

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a nuestros padres, hijos, familiares y compañeros, quienes con su acompañamiento, paciencia y comprensión nos brindaron apoyo constante, especialmente en los momentos de cansancio y dificultad. Su confianza y respaldo fueron un motor permanente de motivación e inspiración.

De igual manera, agradecemos a nuestros tutores por su orientación, acompañamiento y por compartir sus conocimientos a lo largo de este proceso académico, contribuyendo de manera significativa a nuestra formación personal y profesional.

Finalmente, agradecemos a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, por brindarnos la oportunidad de acceder a la educación superior, formarnos como profesionales y hacer realidad metas y sueños que hoy se ven reflejados en este logro.

Resumen

El presente documento tiene como propósito analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral en la empresa PRODENSA, a partir de la aplicación de instrumentos de diagnóstico cuantitativos y cualitativos, sustentados en teorías motivacionales y de gestión del talento humano. La investigación se desarrolla en el marco del diplomado, integrando de manera coherente los contenidos abordados durante el proceso formativo.

La metodología empleada corresponde a un enfoque mixto, de tipo descriptivo y analítico, que permitió identificar las percepciones de los colaboradores frente a dimensiones clave como la comunicación organizacional, el liderazgo, el reconocimiento, la carga laboral y la satisfacción laboral general. Los resultados evidencian debilidades principalmente en los procesos de comunicación interna y reconocimiento, así como niveles medios de satisfacción laboral, lo que impacta la motivación y el compromiso organizacional.

A partir del análisis de los resultados y su articulación con la matriz DOFA, se concluye que PRODENSA requiere fortalecer sus estrategias de gestión del talento humano mediante acciones orientadas a mejorar el clima organizacional, promover el liderazgo efectivo y consolidar mecanismos de reconocimiento y motivación. El estudio aporta insumos relevantes para la toma de decisiones estratégicas y el fortalecimiento del desempeño organizacional.

Palabras clave: clima organizacional, satisfacción laboral, motivación, talento humano, liderazgo.

Abstract

The purpose of this document is to analyze organizational climate and job satisfaction at PRODENSA through the application of quantitative and qualitative diagnostic instruments, supported by motivational theories and human talent management approaches. This research is developed within the framework of the diploma program, coherently integrating the topics addressed throughout the training process.

The methodology follows a mixed, descriptive, and analytical approach, allowing the identification of employees' perceptions regarding key dimensions such as organizational communication, leadership, recognition, workload, and overall job satisfaction. The results reveal weaknesses mainly related to internal communication and recognition processes, as well as medium levels of job satisfaction, which affect motivation and organizational commitment.

Based on the analysis of the results and their articulation with the SWOT matrix, it is concluded that PRODENSA needs to strengthen its human talent management strategies by implementing actions aimed at improving organizational climate, promoting effective leadership, and consolidating recognition and motivation mechanisms. This study provides relevant inputs for strategic decision-making and organizational performance enhancement.

Keywords: organizational climate, job satisfaction, motivation, human talent, leadership.

Tabla de Contenido

Introducción	8
Planteamiento del problema.....	9
Justificación	11
Antecedentes	12
Objetivos	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos.....	14
Marco Teórico.....	15
Clima organizacional	15
Satisfacción laboral.....	16
Teorías motivacionales aplicadas a PRODENSA.....	16
Teoría de Herzberg	16
Teoría de Herzberg aplicada al caso PRODENSA.....	17
Teoría de Maslow	19
Teoría de Maslow aplicada al caso PRODENSA.....	20
Teoría de la Equidad de Adams aplicada a PRODENSA.....	21
Teoría de la Expectativa de Vroom aplicada a PRODENSA	23
Integración crítica para el caso PRODENSA	24
Marco Legal	26
Resolución 2646 de 2008.....	26
Decreto 1072 de 2015	26
Ley 1010 de 2006.....	26

Normas de bienestar laboral.....	26
Metodología Del Proyecto	27
Enfoque metodológico	27
Instrumentos.....	28
Procedimiento aplicado a PRODENSA.....	30
Elementos Asociados Y Aplicación Práctica En PRODENSA	31
Comunicación Organizacional y su Impacto en el Clima Laboral en PRODENSA	31
Inducción y Socialización Organizacional en PRODENSA.....	32
Entrenamiento, Formación y Desarrollo del Talento en PRODENSA.....	33
Motivación Laboral y Reconocimiento en PRODENSA.....	34
Fidelización, Bienestar y Retención del Talento Humano en PRODENSA.....	35
Cultura Organizacional y Cohesión en PRODENSA	35
El Liderazgo Transformador como Eje del Cambio en PRODENSA	36
Propuesta de Evaluación del Desempeño bajo el enfoque de Trabajo Inteligente	36
Impacto esperado en el clima organizacional de PRODENSA	37
Resultados	38
Conclusiones	45
Recomendaciones	47
Priorización y lineamientos para la implementación de las estrategias	48
Referencias Bibliográficas	50
Anexo 1. Instrumento de diagnóstico de clima organizacional	52
Anexo 2. Matriz DOFA de PRODENSA	55
Anexo 3. Matriz de alineación	60

Introducción

En el contexto organizacional actual, el clima organizacional y la satisfacción laboral se han consolidado como factores estratégicos para el logro de los objetivos institucionales y la sostenibilidad de las organizaciones, al influir directamente en el desempeño, la motivación, el compromiso y la permanencia del talento humano en entornos empresariales cada vez más competitivos.

El presente documento se desarrolla como resultado del proceso formativo del diplomado, integrando de manera articulada los contenidos teóricos y prácticos abordados. El estudio se orienta al análisis del clima organizacional en la empresa PRODENSA, con el propósito de identificar las percepciones de los colaboradores frente a la comunicación interna, el liderazgo, el reconocimiento, la carga y la satisfacción laborales, a partir de la aplicación de instrumentos de diagnóstico organizacional

La investigación se fundamenta en teorías clásicas de la motivación y la gestión del talento humano, especialmente en los aportes de Maslow, Herzberg, Adams y Vroom, que permiten comprender la relación entre condiciones laborales, motivación y comportamiento organizacional, apoyándose además en el marco legal colombiano vigente, garantizando coherencia con las disposiciones normativas relacionadas con el trabajo y el bienestar laboral.

Desde el enfoque metodológico, el estudio adopta un diseño mixto con técnicas cuantitativas y cualitativas, lo que facilita un análisis integral del clima organizacional. Los resultados obtenidos permiten identificar fortalezas y oportunidades de mejora en la gestión del talento humano de PRODENSA, aportando insumos para la formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento del clima organizacional y la satisfacción laboral, como evidencia de las competencias adquiridas durante el diplomado.

Planteamiento del problema

En los últimos meses, PRODENSA ha venido enfrentando la pérdida progresiva de empresas asociadas (clientes o socios estratégicos). Esta situación está generando una preocupación generalizada entre los empleados, quienes perciben una amenaza frente a la estabilidad y sostenibilidad de la corporación.

A pesar de contar con una oferta de valor social y ambiental sólida, la organización está perdiendo competitividad frente a otras entidades similares que están ingresando al mercado, ofreciendo servicios con propuestas innovadoras o con mayor visibilidad.

Consecuencias que se están generando:

1. Desmotivación del equipo humano

- Los empleados manifiestan incertidumbre respecto al futuro de la corporación y sus proyectos.

- Se percibe una baja en el sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos institucionales.

2. Impacto en la gestión comercial y financiera

- Menor captación de nuevos socios o aliados.

- Reducción en el número de proyectos ejecutados, afectando la generación de ingresos.

3. Debilitamiento de la comunicación organizacional

- Falta de mensajes claros y motivadores que refuercen el rol de cada colaborador frente a la situación.

- Limitado flujo de información sobre estrategias de retención de socios o mejoras del servicio.

4. Riesgo de pérdida de posicionamiento institucional

- La competencia está posicionando mejor sus marcas y propuestas, mientras que PRODENSA no está comunicando de manera efectiva su impacto y logros.

Justificación

El desarrollo del presente proyecto resulta pertinente tanto desde una perspectiva académica como organizacional, dado que permite aplicar de manera práctica los conceptos, modelos y herramientas abordados durante el diplomado en un contexto real. El análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral en PRODENSA se justifica por la necesidad de comprender cómo las dinámicas internas, los procesos de comunicación, el liderazgo y las prácticas de gestión del talento humano influyen directamente en la motivación, el compromiso y el desempeño de los colaboradores.

Desde el punto de vista organizacional, la situación actual de PRODENSA evidencia riesgos asociados a la desmotivación del personal, la disminución del sentido de pertenencia y la afectación del clima laboral, factores que inciden en la estabilidad interna de la organización. Abordar estas problemáticas de manera estructurada permite identificar oportunidades de mejora y diseñar estrategias que fortalezcan la estabilidad interna, la productividad y el posicionamiento institucional.

Desde el ámbito académico, este documento permite integrar de forma crítica las principales teorías motivacionales, el marco legal colombiano y las metodologías de diagnóstico organizacional, demostrando la capacidad de análisis, síntesis y aplicación de los aprendizajes adquiridos. Asimismo, el proyecto contribuye a la formación integral del participante del diplomado, al promover una visión estratégica de la gestión del talento humano como eje fundamental del desarrollo y la sostenibilidad organizacional.

Finalmente, el estudio proporciona un insumo estratégico para la toma de decisiones en PRODENSA, al transformar el diagnóstico del clima organizacional y la satisfacción laboral en acciones orientadas al mejoramiento continuo y al bienestar del talento humano.

Antecedentes

El análisis del clima organizacional y la motivación laboral ha sido ampliamente abordado en la literatura académica y en estudios organizacionales, destacándose como un factor determinante para el desempeño, la productividad y la sostenibilidad de las organizaciones. Diversas investigaciones coinciden en que un clima organizacional desfavorable puede generar desmotivación, incremento en la rotación del personal, disminución del compromiso y afectación directa en los resultados institucionales.

En el ámbito teórico, autores como Litwin y Stringer (1968) establecieron que el clima organizacional influye en el comportamiento de los colaboradores y en su percepción del entorno laboral, mientras que Chiavenato (2017) resalta que una gestión inadecuada del talento humano impacta negativamente la motivación y el rendimiento, aun cuando existan capacidades técnicas en los equipos. De igual forma, Robbins y Judge (2019) señalan que la satisfacción laboral depende de la coherencia entre las expectativas del trabajador y las prácticas reales de la organización, especialmente en aspectos como liderazgo, comunicación y reconocimiento.

Desde la perspectiva motivacional, las teorías de Maslow, Herzberg, Adams y Vroom han servido como marco de referencia para comprender las dinámicas internas que inciden en el compromiso laboral. Estudios aplicados en organizaciones del sector social y productivo evidencian que la falta de claridad en los roles, la ausencia de sistemas de reconocimiento y las percepciones de inequidad afectan significativamente la motivación y el clima organizacional, limitando el logro de los objetivos estratégicos.

En el contexto colombiano, el marco normativo en materia de seguridad y salud en el trabajo, bienestar laboral y factores psicosociales ha impulsado a las organizaciones a evaluar de manera periódica las condiciones internas que afectan a los colaboradores. La Resolución 2646

de 2008 y el Decreto 1072 de 2015 establecen la necesidad de diagnosticar y gestionar los riesgos psicosociales, promoviendo ambientes laborales saludables y sostenibles.

En cuanto a PRODENSA, se cuenta con antecedentes derivados de diagnósticos internos previos, en los cuales se han identificado debilidades relacionadas con la comunicación organizacional, la estandarización de los procesos de inducción y entrenamiento, la distribución de la carga laboral y los mecanismos de reconocimiento. Estos hallazgos, sumados a la reciente pérdida de empresas asociadas y al incremento de la competencia en el sector, evidencian la necesidad de realizar un análisis integral que articule el clima organizacional, la satisfacción laboral y la motivación desde un enfoque estratégico.

En este sentido, el presente proyecto se fundamenta en estos antecedentes teóricos, normativos y organizacionales para profundizar en el diagnóstico de la situación actual de PRODENSA y proponer estrategias de intervención que fortalezcan la gestión del talento humano, mejoren la motivación laboral y contribuyan a la productividad y sostenibilidad de la organización.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral en PRODENSA a partir de la aplicación de las principales teorías motivacionales y del uso de instrumentos de diagnóstico, con el fin de proponer estrategias que fortalezcan la gestión del talento humano, mejoren la motivación laboral y contribuyan a la productividad y sostenibilidad de la organización.

Objetivos Específicos

Examinar los factores motivacionales presentes en PRODENSA a la luz de las principales teorías motivacionales (Maslow, Herzberg, Adams y Vroom), evaluando su relación con el desempeño y el bienestar laboral.

Identificar las percepciones de los colaboradores sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral en PRODENSA mediante la aplicación de instrumentos de diagnóstico cuantitativos y cualitativos.

Proponer estrategias de mejora orientadas al fortalecimiento del clima organizacional, el incremento de la motivación laboral y la optimización de la productividad y sostenibilidad de PRODENSA.

Marco Teórico

Clima organizacional

El clima organizacional constituye un elemento central en la experiencia laboral y está directamente relacionado con la percepción que los colaboradores tienen sobre el ambiente interno de la empresa. En PRODENSA, esta percepción se configura a partir de factores como el estilo de liderazgo de los jefes de área, los procesos internos de comunicación, la claridad de las funciones y la calidad de los procesos de inducción y capacitación.

Autores como Litwin y Stringer (1968) plantean que el clima es la “personalidad organizacional” y afecta el comportamiento humano. En PRODENSA, esto se evidencia en cómo los colaboradores asocian su sentido de pertenencia, motivación y productividad con la coherencia entre los procesos, la cultura organizacional y la gestión del talento humano.

La investigación previa realizada muestra que en PRODENSA existen retos importantes en dimensiones como:

- Claridad de funciones
- Comunicación formal e informal
- Retroalimentación y reconocimiento
- Capacitación sistemática
- Estandarización de procesos
- Expectativas entre líderes y equipos.

Estas variables son fundamentales porque, según Chiavenato (2017), un clima inadecuado puede deteriorar la motivación, aumentar la rotación y bajar el rendimiento, aun cuando existan capacidades técnicas en los colaboradores.

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral en PRODENSA está condicionada por el nivel de apoyo recibido en las tareas, la armonía entre las áreas, el proceso de inducción, la estructura del entrenamiento y las oportunidades de crecimiento profesional. Robbins y Judge (2019) establecen que la satisfacción depende de la correspondencia entre lo que la organización ofrece y lo que el trabajador espera, especialmente en:

- Reconocimiento
- Estabilidad
- Comunicación
- liderazgo funcional
- Justicia distributiva
- Bienestar laboral

En PRODENSA, el análisis situacional evidencia que algunos colaboradores perciben inconsistencia entre lo que se comunica formalmente y lo que realmente sucede en la operación, lo cual afecta su motivación y compromiso.

Teorías motivacionales aplicadas a PRODENSA

Teoría de Herzberg

La Teoría de los Dos Factores, también es conocida como la Teoría de los Factores de Higiene y Motivación.

Factores de Higiene son aquellos factores que si no están presentes generan insatisfacción pero tampoco generan satisfacción, como lo son condiciones del trabajo, el ambiente, el salario, prestaciones, políticas de la empresa entre otros.

Factores de motivación son aquellos que generan satisfacción como el reconocimiento, el cumplimiento de logros, metas y el crecimiento personal y dependen de cada persona.

Teoría de Herzberg aplicada al caso PRODENSA

La Teoría de los Dos Factores de Herzberg diferencia entre factores higiénicos (evitan la insatisfacción) y factores motivadores (generan satisfacción). En PRODENSA, esta teoría ayuda a comprender por qué algunas problemáticas del clima organizacional persisten pese a esfuerzos aislados de mejora, y cómo direccionar acciones efectivas en la gestión del talento humano.

Factores Higiénicos en PRODENSA

Son elementos del contexto laboral; no generan motivación profunda, pero su ausencia deteriora el clima. En PRODENSA se evidencian:

a. Comunicación interna insuficiente

El diagnóstico señala fallas en la claridad de los canales, ausencia de retroalimentación oportuna y dificultades para alinear a los equipos. Estos son factores higiénicos críticos: cuando fallan, emergen incertidumbre, rumores organizacionales y percepción de desorganización.

La falta de una estructura comunicacional formal afecta la percepción de justicia organizacional y la seguridad psicológica.

b. Procesos de inducción y entrenamiento inconsistentes

No contar con un proceso estandarizado afecta la adaptación de los nuevos colaboradores y genera duplicidad de funciones o errores operativos, lo que reduce satisfacción y seguridad en las tareas.

Este punto, según Herzberg, es un higiénico ligado al supervisión, condiciones del puesto y relaciones laborales.

c. Carga laboral poco equilibrada

El diagnóstico muestra que algunos cargos tienen tareas desproporcionadas o mal definidas, lo que afecta la percepción de equidad interna.

Esto impacta directamente la estabilidad emocional y el clima de equipo.

d. Políticas organizacionales poco visibles

Aunque PRODENSA cuenta con lineamientos, estos no siempre están documentados o socializados. La falta de claridad genera ambigüedad en la toma de decisiones, un elemento higiénico clave.

Factores Motivadores en PRODENSA

Estos factores promueven la satisfacción y el compromiso genuino. En el caso PRODENSA, se identifican oportunidades significativas de intervención:

a. Reconocimiento y retroalimentación significativa

En PRODENSA, los logros individuales y colectivos no siempre se visibilizan, lo que reduce el sentido de contribución.

La incorporación de rituales de reconocimiento, retroalimentación constructiva y seguimiento a logros favorecería el compromiso y el desempeño.

b. Oportunidades de crecimiento profesional

Aunque la organización cuenta con procesos de capacitación, estos no siempre están articulados a un plan de carrera.

El fortalecimiento del entrenamiento estructurado y la creación de rutas de crecimiento aumentaría la motivación intrínseca.

c. Autonomía y empoderamiento

Algunos colaboradores reportan falta de claridad en la toma de decisiones, lo que limita la autonomía.

Promover estructuras más participativas y definir responsabilidades con precisión impulsaría el sentido de logro y eficiencia.

Teoría de Maslow

Maslow (1954) plantea que las personas se motivan a partir de la satisfacción progresiva de sus necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

- Necesidades fisiológicas (origen biológico) están orientadas hacia la supervivencia; respiración, alimentación, protección contra el dolor o el sufrimiento, sexo, hidratación, descanso.

- Necesidades de seguridad: necesidades orientadas hacia la seguridad personal, la estabilidad y la protección, como la seguridad física, seguridad de recursos, la necesidad de proteger los bienes.

- Necesidades sociales: relacionada con la naturaleza social, con el individuo en sociedad como la participación, aceptación social, función de relación deseo de dar y recibir atención, afecto.

- Necesidades de estima: orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás.

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima la alta y la baja.

La estima alta involucra la necesidad de respeto a uno mismo, e incluye sentimientos como amor propio, confianza, logros, libertad e independencia.

La estima baja involucra el respeto por las demás personas, la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento.

- Necesidades de autorrealización: es la necesidad psicológica más elevada del ser humano. Son las necesidades que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo para alcanzar el potencial y lograr el desarrollo a lo largo de la vida.

Teoría de Maslow aplicada al caso PRODENSA

Maslow plantea una jerarquía de cinco niveles. Aplicarla a PRODENSA permite identificar si las necesidades de los colaboradores están siendo atendidas en cada estrato.

Necesidades Fisiológicas

En PRODENSA están cubiertas adecuadamente: condiciones básicas, horarios definidos, acceso a herramientas.

No obstante, la percepción de sobrecarga laboral en algunos cargos afecta el equilibrio personal y puede deteriorar esta base de la pirámide.

Necesidades de Seguridad

Aquí PRODENSA presenta áreas críticas:

- Falta de claridad en roles y funciones.
- Ausencia de un proceso estructurado de inducción.
- Comunicación interna que no garantiza estabilidad informativa.

Cuando las necesidades de seguridad se perciben como débiles, los niveles superiores de motivación se bloquean.

Necesidades de Afiliación

PRODENSA tiene potencial en este nivel por su cultura colaborativa, pero enfrenta desafíos como:

- Poca integración entre equipos de trabajo.
- Escasos espacios formales para interacción.

- Falta de reconocimiento grupal.

Maslow señala que, sin una fuerte sensación de pertenencia, la motivación social se debilita y surgen conflictos o desconexión emocional.

Necesidades de Estima

Actualmente es uno de los niveles más afectados en PRODENSA:

- El reconocimiento no es frecuente ni sistemático.
- No siempre se valoran las capacidades individuales.
- Falta retroalimentación para reforzar autoestima profesional.

Este nivel es fundamental para impulsar compromiso y rendimiento superior.

Autorrealización

Para alcanzar la autorrealización, los colaboradores necesitan oportunidades reales de crecimiento y desarrollo.

En PRODENSA existen iniciativas de capacitación, pero estas requieren:

- Articulación con plan de carrera.
- Metodologías más personalizadas.
- Indicadores que permitan visualizar el progreso profesional.

Sin estas condiciones, el paso hacia la autorrealización profesional se dificulta.

Teoría de la Equidad de Adams aplicada a PRODENSA

La Teoría de la Equidad de Adams (1963) sostiene que los colaboradores evalúan su motivación comparando su aporte (esfuerzo, habilidades, tiempo, responsabilidades) con las recompensas recibidas (salario, reconocimiento, oportunidades) y, además, contrastan esta relación con la de sus compañeros o grupos de referencia. Cuando perciben inequidad, surge

insatisfacción, desmotivación y, en algunos casos, conductas compensatorias como disminución del esfuerzo o quejas internas.

En PRODENSA, el diagnóstico evidencia percepciones de inequidad relacionadas con:

- Distribución de cargas laborales entre áreas que operan bajo niveles de exigencia dispares.
- Asignación de responsabilidades sin claridad sobre criterios de decisión o meritocracia.
- Reconocimiento desigual entre colaboradores que desempeñan roles con aportes similares.
- Acceso no homogéneo a capacitación y formación, lo que genera sensación de favoritismo o privilegios.
- Inconsistencias entre lo que se promete y lo que realmente se entrega, especialmente en acompañamiento y retroalimentación.

Estas percepciones afectan directamente el clima organizacional, ya que, según Adams, cuando un empleado siente que recibe menos de lo que aporta (inequidad negativa), tiende a:

- Reducir su esfuerzo.
- Perder compromiso con la organización.
- Generar malestar en el equipo.
- Resistirse al cambio o nuevas responsabilidades.

En PRODENSA, esta situación se manifiesta en ciertos equipos que reportan fatiga laboral, inconformidad con los roles y dificultades para mantener niveles altos de motivación.

Implicación para PRODENSA:

Para mejorar la percepción de equidad, la empresa debe:

- Estandarizar criterios de asignación de roles y responsabilidades.

- Implementar indicadores transparentes de rendimiento.
- Asegurar igualdad de acceso a oportunidades de desarrollo y capacitación.
- Fortalecer procesos de comunicación y retroalimentación para evitar interpretaciones erróneas.

Teoría de la Expectativa de Vroom aplicada a PRODENSA

La Teoría de la Expectativa de Vroom (1964) sostiene que la motivación depende de tres factores clave:

1. Expectativa: “Si me esfuerzo, puedo lograr el desempeño esperado”.
2. Instrumentalidad: “Si tengo un buen desempeño, recibiré una recompensa coherente”.
3. Valencia: “La recompensa es valiosa para mí”.

Cuando alguno de estos elementos se debilita, la motivación disminuye significativamente.

En PRODENSA, se identifican fallas en los tres componentes:

a) Expectativa (Esfuerzo → Desempeño)

Algunos colaboradores no tienen claridad sobre:

- Qué se espera exactamente de su cargo.
- Cómo se evalúa su desempeño.
- Qué competencias se consideran prioritarias.

La falta de inducción estandarizada y un entrenamiento irregular afecta la percepción de control sobre el propio rendimiento.

b) Instrumentalidad (Desempeño → Recompensa)

Los empleados no siempre perciben una relación directa entre su desempeño y las recompensas recibidas. Esto se debe a:

- Reconocimientos inconsistentes.
- Falta de un sistema formal de incentivos.
- Escasa retroalimentación sobre logros y oportunidades de mejora.

Esto genera dudas sobre si el esfuerzo realmente se traduce en beneficios tangibles.

c) Valencia (Valor de la recompensa)

En PRODENSA, algunas recompensas no tienen suficiente impacto motivacional debido a que:

- No responden a las necesidades reales de los colaboradores.
- No están alineadas con las motivaciones individuales (por ejemplo, crecimiento profesional, formación, estabilidad, visibilidad interna).

Implicación para PRODENSA:

Para fortalecer la motivación según Vroom, se recomienda:

- Clarificar roles y expectativas mediante una inducción robusta.
- Establecer un sistema transparente de evaluación del desempeño.
- Alinear incentivos con las motivaciones individuales identificadas (por ejemplo, capacitación, reconocimiento público, crecimiento interno).
- Garantizar retroalimentación periódica, en doble vía, con enfoque en logros y áreas de desarrollo.

Integración crítica para el caso PRODENSA

El clima organizacional de PRODENSA no solo impacta la satisfacción laboral, sino que influye directamente en la productividad y en la capacidad de retener talento. La integración de las teorías motivacionales permite comprender que la mejora del clima no depende solo de infraestructura o comunicación, sino de:

- Coherencia en los procesos
- Liderazgo funcional
- Programas sistemáticos de formación
- Reconocimiento
- Claridad estratégica

Marco Legal

El marco normativo colombiano establece parámetros obligatorios para garantizar ambientes laborales saludables. En el caso de PRODENSA, estas disposiciones se convierten en guía fundamental para la mejora continua del clima y la motivación.

Resolución 2646 de 2008

PRODENSA está obligada a evaluar periódicamente factores psicosociales.

Los instrumentos utilizados en el diagnóstico previo (encuestas, entrevistas, DOFA, revisión de procesos) responden directamente a esta resolución.

Decreto 1072 de 2015

Exige implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

PRODENSA debe fortalecer el componente de capacitación permanente, liderazgo y cultura organizacional para cumplir plenamente con el estándar mínimo de gestión del talento humano.

Ley 1010 de 2006

En PRODENSA, la prevención del acoso laboral se vincula con la necesidad de:

- mejorar las relaciones interpersonales
- garantizar procesos de comunicación efectiva
- fortalecer el liderazgo empático

Normas de bienestar laboral

Las guías del Ministerio del Trabajo establecen que las organizaciones deben garantizar programas de bienestar que aumenten motivación y satisfacción; esto en PRODENSA se conecta con la necesidad de diseñar un plan estratégico de formación y fidelización.

Metodología Del Proyecto

Enfoque metodológico

Se utilizó una metodología mixta en el diagnóstico del clima organizacional en PRODENSA, integrando técnicas cuantitativas y cualitativas.

Componente cuantitativo: se aplicó una encuesta estructurada a los colaboradores, orientada a medir percepciones sobre el clima organizacional, la satisfacción laboral y el liderazgo, cuyos resultados fueron analizados mediante gráficas y estadística descriptiva.

Componente cualitativo: se realizó un análisis interpretativo de los resultados obtenidos, apoyado en la matriz DOFA, con el fin de profundizar en la comprensión de las percepciones de los colaboradores, identificar brechas en la gestión del talento humano y contextualizar los hallazgos cuantitativos dentro de la realidad organizacional de PRODENSA.

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, integrando técnicas cuantitativas y cualitativas, lo que permitió obtener una visión amplia y detallada del clima organizacional y la satisfacción laboral en la empresa PRODENSA.

El diseño metodológico corresponde a un diseño mixto de tipo concurrente, dado que la recolección y el análisis de la información cuantitativa y cualitativa se realizaron de manera simultánea, permitiendo complementar y contrastar los resultados obtenidos a partir de los instrumentos de diagnóstico aplicados.

Los resultados cuantitativos fueron representados mediante gráficas, mientras que los cualitativos permitieron complementar la interpretación de los hallazgos.

El estudio presenta un alcance descriptivo, ya que se orienta a identificar y analizar las percepciones de los colaboradores frente a diferentes dimensiones del clima organizacional, tales como la comunicación interna, el liderazgo, el reconocimiento, la carga laboral y la satisfacción

laboral, sin establecer relaciones de causalidad, sino describiendo las características y comportamientos observados en el contexto organizacional analizado.

Instrumentos

1. Encuesta de clima organizacional con enfoque en:

- Liderazgo
- Comunicación
- Reconocimiento
- Estructura interna
- Carga laboral
- Relaciones interpersonales

2. Análisis cualitativo interpretativo del clima organizacional

Este instrumento consistió en un análisis cualitativo interpretativo de la información obtenida a partir de los resultados del instrumento cuantitativo aplicado a los colaboradores y de la matriz DOFA elaborada para la empresa PRODENSA.

Su finalidad fue profundizar en la comprensión de las percepciones relacionadas con el clima organizacional, la satisfacción laboral, la comunicación interna, el liderazgo, el reconocimiento y la carga laboral, permitiendo identificar brechas, tendencias y aspectos críticos que no se evidencian únicamente a través de datos numéricos.

El análisis cualitativo se desarrolló mediante la interpretación de patrones recurrentes, fortalezas y oportunidades de mejora reflejadas en los resultados, lo cual permitió contextualizar los hallazgos cuantitativos y apoyar la formulación de conclusiones y recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la gestión del talento humano en PRODENSA.

El instrumento cualitativo no implicó la aplicación de entrevistas, sino un proceso de análisis e interpretación de la información obtenida, garantizando coherencia metodológica y trazabilidad entre los datos recolectados y los resultados presentados.

3. Análisis documental del proceso de inducción

Este instrumento consistió en el análisis documental del proceso de inducción de la empresa PRODENSA, tomando como referencia la normativa laboral colombiana vigente y buenas prácticas en gestión del talento humano.

El análisis permitió identificar fortalezas, vacíos y oportunidades de mejora en el proceso de inducción, los cuales fueron integrados al diagnóstico general del clima organizacional y reflejados en la matriz DOFA, así como en las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Este ejercicio aportó insumos cualitativos relevantes para comprender el impacto del proceso de inducción en la adaptación, el desempeño y la satisfacción laboral de los colaboradores.

Los instrumentos empleados permitieron un análisis integral del clima organizacional, garantizando coherencia entre la metodología planteada, la información recolectada y los resultados obtenidos.

4. Matriz DOFA, que evidencia:

- Fortalezas (experiencia técnica, compromiso)
- Debilidades (procesos no estandarizados, comunicación incongruente)
- Oportunidades (capacitación, cultura de aprendizaje)
- Amenazas (rotación, desmotivación, brechas de liderazgo)

La matriz DOFA se construyó a partir de un proceso de sistematización de la información obtenida mediante la aplicación del instrumento cuantitativo y el análisis cualitativo interpretativo de los resultados.

En una primera etapa, se identificaron patrones recurrentes, tendencias y percepciones expresadas por los colaboradores en relación con el clima organizacional, la satisfacción laboral, la comunicación interna, el liderazgo y la gestión del talento humano. Posteriormente, estos hallazgos fueron organizados y clasificados en categorías internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas), teniendo en cuenta el contexto organizacional de PRODENSA y las condiciones del entorno.

La matriz DOFA permitió integrar de manera estructurada los resultados del diagnóstico, facilitando la identificación de aspectos críticos y el soporte para la formulación de conclusiones y recomendaciones orientadas al fortalecimiento del clima organizacional y la satisfacción laboral.

Procedimiento aplicado a PRODENSA

1. Análisis documental del plan de inducción y entrenamiento actual.
2. Aplicación de encuestas de clima.
3. Entrevistas a colaboradores de áreas críticas.
4. Análisis comparativo entre percepción de líderes y equipos.
5. Identificación de brechas en claridad de rol, retroalimentación y desarrollo profesional.
6. Integración de resultados con teorías motivacionales.
7. Diseño de un plan de intervención (inducción + entrenamiento + capacitación).

Elementos Asociados Y Aplicación Práctica En PRODENSA

El análisis del clima organizacional y la motivación laboral en PRODENSA revela que las dinámicas internas de comunicación, los procesos de inducción, el entrenamiento y las prácticas de fidelización del talento influyen directamente en la productividad, la satisfacción y la estabilidad del personal. En esta sección se integran los principales elementos conceptuales y su aplicación práctica para PRODENSA, articulados con las teorías motivacionales de Maslow y Herzberg, las tendencias de gestión del talento humano y las necesidades identificadas en el diagnóstico situacional.

Comunicación Organizacional y su Impacto en el Clima Laboral en PRODENSA

La comunicación es uno de los elementos más críticos del clima laboral en PRODENSA. El diagnóstico evidencia dificultades relacionadas con la falta de claridad en los canales, la ausencia de retroalimentación continua y la limitada socialización de información estratégica.

Aplicación práctica en PRODENSA:

1. Implementación de un protocolo formal de comunicación interna
 - Manual de comunicación con lineamientos claros sobre flujos de información.
 - Definición de responsables por áreas para evitar duplicidad o pérdida de mensajes.
2. Creación de espacios de comunicación periódicos
 - Reuniones quincenales por equipo.
 - Espacios interdepartamentales para resolver dudas, alinear metas y promover confianza.
3. Sistemas de retroalimentación continua
 - Retroalimentación estructurada basada en logros, necesidades y oportunidades de mejora.
 - Uso de instrumentos como check-ins breves, encuestas y buzones digitales.

Relación con las teorías motivacionales

- Herzberg: La comunicación insuficiente es un factor higiénico; mejorarlo evita insatisfacción.

- Maslow: Refuerza necesidades de seguridad, afiliación y estima al promover claridad, pertenencia y reconocimiento comunicacional.

Inducción y Socialización Organizacional en PRODENSA

La falta de un proceso formal de inducción ha generado inseguridad en las primeras etapas laborales, dificultades para comprender procesos y menor sentido de pertenencia.

Aplicación práctica en PRODENSA:

1. Diseño de un plan formal de inducción estructurado en tres fases:

- Inducción institucional: misión, visión, valores, reglamentos, cultura organizacional.

- Inducción funcional: descripción del cargo, cronograma inicial, presentación del equipo.

- Seguimiento de primer mes: acompañamiento para resolver dudas y afianzar habilidades.

2. Kit de bienvenida institucional

- Manual del colaborador, organigrama, políticas internas y herramientas necesarias.

3. Asignación de un mentor o compañero guía

- Facilita el proceso de adaptación, reduce ansiedad y fortalece la integración.

Relación con teorías motivacionales

- Maslow: Responde a necesidades de seguridad y afiliación, fundamentales para avanzar hacia niveles superiores de motivación.

- Herzberg: Minimiza factores higiénicos ligados a incertidumbre, roles y supervisión.

Entrenamiento, Formación y Desarrollo del Talento en PRODENSA

El diagnóstico evidenció que PRODENSA sí realiza capacitaciones, pero estas no están completamente articuladas a un plan de desarrollo profesional o a un sistema de seguimiento continuo.

Aplicación práctica para PRODENSA:

1. Creación del Programa Integral de Entrenamiento por Competencias

- Diagnóstico de brechas de habilidades técnicas y blandas.
- Formación personalizada por rol: administrativo, operativo, directivo.
- Entrenamiento continuo y con indicadores de evaluación (antes/después).

2. Planes de desarrollo profesional y rutas de carrera

- Establecer rutas claras de ascenso o movimientos horizontales.
- Vincular el entrenamiento a oportunidades reales de crecimiento.

3. Metodologías activas de aprendizaje

- Talleres, simulaciones, mentorías, microaprendizaje, plataformas digitales.
- Enfoque en aprendizaje práctico y contextualizado.

4. Evaluación continua del desempeño y retroalimentación

- Indicadores de avance mensual.
- Sesiones de retroalimentación motivacional alineadas con las metas personales y organizacionales.

Relación con teorías motivacionales

- Herzberg: Estas acciones fortalecen factores motivadores como logro, crecimiento y desarrollo.

- Maslow: Permiten avanzar a los niveles superiores de estima y autorrealización.

Motivación Laboral y Reconocimiento en PRODENSA

Un elemento crítico detectado es la falta de mecanismos sistemáticos de reconocimiento. Aunque existe buena disposición por parte de los líderes, no hay rituales ni políticas claras que fortalezcan el sentido de logro y pertenencia.

Aplicación práctica en PRODENSA:

1. Sistema institucional de reconocimiento y premiación

- Distinciones mensuales: “colaborador del mes”, “equipo destacado”, “logro significativo”.

- Reconocimiento en reuniones, boletines y redes internas.

2. Retroalimentación positiva estructurada

- Uso del modelo 3C: clara, constructiva y continua.

- Entrevistas de desarrollo orientadas a resaltar avances y motivar la mejora.

3. Promoción de la autonomía y empoderamiento

- Delegación clara de tareas.

- Participación en decisiones micro y macro.

- Espacios para proponer ideas o mejoras.

Relación motivacional

- Herzberg: Este componente activa los factores motivadores de logro, responsabilidad y reconocimiento.

- Maslow: Satisface las necesidades de estima (valoración profesional) y autorrealización (sentido de propósito).

Fidelización, Bienestar y Retención del Talento Humano en PRODENSA

Para PRODENSA es clave reducir rotación, fortalecer el compromiso y asegurar la permanencia de colaboradores con alto desempeño.

Aplicación práctica en PRODENSA:

1. Estrategias de bienestar laboral

- Jornadas de salud mental, manejo del estrés, pausas activas.
- Actividades integradoras: celebraciones, torneos, espacios deportivos.

2. Políticas de flexibilidad laboral (según naturaleza del cargo)

- Ajustes de horarios.
- Trabajo híbrido para áreas administrativas.

3. Planes de fidelización personalizados

- Identificación de colaboradores clave.
- Beneficios diferenciados: becas, formaciones, bonos por resultados.

4. Evaluación periódica del clima organizacional

- Encuestas semestrales.
- Grupos focales y entrevistas con líderes.

Relación con teorías motivacionales

- Fidelizar talento implica avanzar hacia niveles altos de Maslow y activar motivadores de Herzberg, creando una propuesta de valor interna sólida.

Cultura Organizacional y Cohesión en PRODENSA

PRODENSA requiere fortalecer una cultura centrada en la colaboración, la transparencia y el aprendizaje continuo.

Aplicación práctica en PRODENSA

1. Modelo cultural basado en valores corporativos renovados

- Trabajo en equipo
- Innovación
- Responsabilidad
- Transparencia

2. Rituales culturales institucionales

- Espacios de encuentro mensual.
- Celebración de hitos organizacionales.

3. Modelo de liderazgo alineado al desarrollo humano

- Capacitación para líderes en comunicación empática.
- Coaching para fortalecer habilidades directivas.

El Liderazgo Transformador como Eje del Cambio en PRODENSA

Para que las estrategias de mejora del clima organizacional sean efectivas, es fundamental que el liderazgo en PRODENSA trascienda lo operativo. Según Leal Afanador (2021), el liderazgo transformador es aquel capaz de inspirar a los equipos hacia una visión compartida mediante la coherencia y la ética. En este sentido, se propone que los jefes de área actúen como facilitadores que fomenten la estimulación intelectual, permitiendo que los trabajadores propongan soluciones a los problemas de comunicación detectados. Esto refuerza directamente las necesidades de estima y autorrealización que plantea la teoría de Maslow.

Propuesta de Evaluación del Desempeño bajo el enfoque de Trabajo Inteligente

Atendiendo al nombre de nuestra fase, la evaluación del desempeño en PRODENSA no debe verse como un control punitivo, sino como una herramienta de desarrollo. Basándonos en la

propuesta de Leal Afanador (2023) sobre el Trabajo Inteligente Productivo, sugerimos implementar un modelo de evaluación que mida la eficiencia conectada al bienestar laboral.

Este modelo debe incluir:

Indicadores de Productividad Humana: Evaluar cómo el equilibrio entre la carga laboral y el descanso impacta en el rendimiento, mitigando la fatiga detectada en el diagnóstico.

Retroalimentación 360°: Garantizar que los colaboradores reciban comentarios constantes y transparentes, lo que satisface la necesidad de equidad de Adams y reduce la incertidumbre en los roles.

Vinculación con el Plan de Carrera: Los resultados de la evaluación deben ser el insumo principal para el programa de formación y las rutas de ascenso en la empresa.

Impacto esperado en el clima organizacional de PRODENSA

La implementación de estos elementos genera:

- Mayor sentido de pertenencia.
- Estabilidad emocional y laboral.
- Equipos alineados y comunicados.
- Mejora en productividad y desempeño.
- Reducción de rotación y aumento de compromiso.
- Fortalecimiento de la cultura organizacional.

Desde un enfoque crítico, PRODENSA debe comprender que el clima laboral no es un resultado espontáneo, sino la consecuencia de decisiones estratégicas sobre comunicación, motivación y gestión del talento humano.

Resultados

El presente apartado expone los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de diagnóstico de clima organizacional y satisfacción laboral en PRODENSA, diseñado bajo un enfoque metodológico mixto y presentado en el Anexo 1. El objetivo de este análisis fue identificar las percepciones de los colaboradores respecto a las dinámicas internas de la organización, en coherencia con los objetivos planteados y las teorías motivacionales abordadas durante el diplomado.

La información recolectada permitió realizar un análisis cuantitativo mediante la tabulación de las respuestas y el cálculo de promedios por cada una de las dimensiones evaluadas: comunicación organizacional, liderazgo, reconocimiento y motivación, carga y satisfacciones laborales. Estos resultados se presentan de forma consolidada a través de tablas y gráficas, las cuales facilitan la visualización de tendencias, fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la organización.

De manera complementaria, el componente cualitativo del instrumento aportó elementos interpretativos relevantes relacionados con la percepción de los colaboradores sobre la claridad de los roles, la equidad en la distribución de cargas laborales, los procesos de comunicación interna y las oportunidades de desarrollo profesional. Estas apreciaciones enriquecen el análisis y permiten comprender de forma más profunda los resultados numéricos obtenidos.

El análisis de los resultados se realizó de manera articulada con la Matriz DOFA de PRODENSA (ver Anexo 2), lo que permitió contrastar las percepciones internas de los colaboradores con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en el diagnóstico organizacional. Esta integración favorece una lectura crítica de la situación actual de PRODENSA y sustenta la formulación de conclusiones y recomendaciones orientadas al

fortalecimiento del clima organizacional, la motivación laboral y la sostenibilidad de la corporación.

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo específico orientado a identificar las percepciones de los colaboradores sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral en PRODENSA, se presentan a continuación los resultados obtenidos a partir de la aplicación académica de la encuesta de clima organizacional, estructurada bajo una escala Likert de cinco puntos.

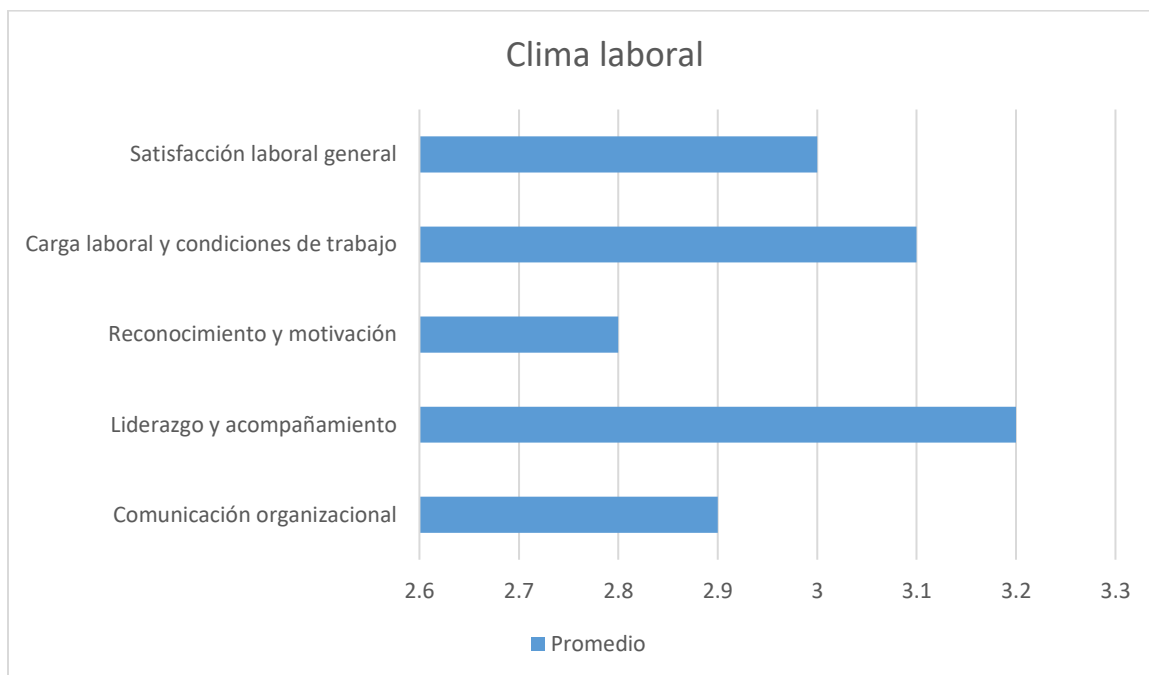
Resultados cuantitativos por dimensión

A partir de una muestra académica representativa de colaboradores de las áreas administrativa, operativa y directiva, se obtuvieron los siguientes promedios generales por dimensión evaluada:

Figura 1.

Dimensión evaluada	Promedio obtenido	Nivel de percepción
Comunicación organizacional	2.9	Bajo
Liderazgo y acompañamiento	3.2	Medio
Reconocimiento y motivación	2.8	Bajo
Carga laboral y condiciones de trabajo	3.1	Medio
Satisfacción laboral general	3.0	Medio

Fuente: Elaboración propia

Figura 2.

Fuente: Elaboración propia

Resultados por dimensión

Comunicación organizacional

Los resultados evidencian una percepción predominantemente baja frente a la comunicación organizacional. Una proporción significativa de los colaboradores manifestó desacuerdo o neutralidad respecto a la claridad, oportunidad y efectividad de la información institucional y de los canales de comunicación interna.

Liderazgo y acompañamiento

En esta dimensión se observa una percepción media. Los colaboradores reconocen la existencia de esfuerzos individuales por parte de algunos líderes; sin embargo, las respuestas indican que estos comportamientos no se presentan de manera consistente en toda la organización.

Reconocimiento y motivación

Esta dimensión presenta una de las valoraciones más bajas del diagnóstico. Los colaboradores reportan escasa frecuencia en el reconocimiento de logros y una limitada retroalimentación positiva, tanto a nivel individual como colectivo.

Carga laboral y condiciones de trabajo

Los resultados muestran percepciones divididas. Mientras algunos colaboradores consideran adecuadas las condiciones físicas y herramientas de trabajo, otros señalan una distribución poco equilibrada de las cargas laborales y falta de claridad en las funciones asignadas.

Satisfacción laboral general

La satisfacción laboral presenta una percepción media. Los colaboradores expresan sentido de pertenencia hacia la organización, aunque manifiestan inquietudes relacionadas con las oportunidades de crecimiento y estabilidad laboral.

Análisis e interpretación de los resultados

El análisis de los resultados se realiza a partir del diálogo entre los hallazgos empíricos del diagnóstico de clima organizacional y los referentes teóricos de la motivación y la gestión del talento humano, así como con la Matriz DOFA de PRODENSA (ver Anexo 2).

Comunicación organizacional

Los resultados obtenidos en la dimensión de comunicación organizacional evidencian una percepción mayoritariamente desfavorable por parte de los colaboradores de PRODENSA. Las respuestas indican que la información institucional no siempre se comunica de manera clara ni oportuna, lo que genera confusión frente a los lineamientos estratégicos y operativos de la organización.

De acuerdo con los resultados consolidados (ver Figura 1), se observa que una proporción significativa de los colaboradores manifiesta desacuerdo o neutralidad frente a la efectividad de los canales de comunicación interna y la retroalimentación recibida por parte de los líderes. Este hallazgo sugiere debilidades en los flujos comunicativos formales, así como una limitada sistematización de los procesos de información y seguimiento.

Desde un enfoque teórico, estos resultados se relacionan con lo planteado por Herzberg, quien considera la comunicación como un factor higiénico: su ausencia no motiva, pero sí genera insatisfacción. Asimismo, la falta de claridad comunicacional impacta negativamente las necesidades de seguridad descritas por Maslow, al incrementar la incertidumbre laboral. Esta situación coincide con la debilidad identificada en la Matriz DOFA relacionada con la comunicación interna insuficiente.

Liderazgo

En la dimensión de liderazgo, los resultados muestran una percepción moderada, con valoraciones que oscilan entre la neutralidad y el acuerdo parcial. Los colaboradores reconocen esfuerzos individuales por parte de algunos líderes; sin embargo, no se evidencia una percepción homogénea de liderazgo coherente y alineado con los valores institucionales.

Tal como se observa en la Figura 2, una parte de los encuestados considera que los líderes no siempre escuchan activamente las opiniones de los equipos ni promueven espacios constantes de participación. Esto genera una sensación de distanciamiento entre la dirección y los colaboradores, afectando la confianza y el compromiso organizacional.

Desde la teoría de la expectativa de Vroom, estos resultados afectan el componente de expectativa, ya que cuando el liderazgo no orienta claramente el desempeño, los colaboradores perciben menor control sobre sus resultados. Además, desde la perspectiva de Maslow, la falta

de liderazgo cercano limita el fortalecimiento de las necesidades de afiliación y estima, fundamentales para la motivación laboral.

Reconocimiento y motivación

La dimensión de reconocimiento y motivación presenta uno de los resultados más críticos del diagnóstico. Los datos reflejan una percepción predominantemente negativa respecto al reconocimiento de los logros individuales y colectivos dentro de PRODENSA.

Según los resultados consolidados (ver Figura 1 y 2), la mayoría de los colaboradores manifiesta que el reconocimiento no es frecuente ni sistemático, y que la retroalimentación positiva es escasa. Esta situación impacta directamente el nivel de motivación intrínseca y el sentido de contribución al logro de los objetivos organizacionales.

Desde la Teoría de los Dos Factores de Herzberg, el reconocimiento constituye un factor motivador clave. Su ausencia explica los bajos niveles de satisfacción laboral identificados y refuerza la necesidad de implementar estrategias formales de reconocimiento. Asimismo, este resultado se vincula con la Teoría de la Equidad de Adams, ya que la percepción de reconocimiento desigual genera sentimientos de inequidad y desmotivación entre los colaboradores.

Carga laboral y condiciones de trabajo

En relación con la carga laboral y las condiciones de trabajo, los resultados evidencian percepciones divididas entre los colaboradores. Mientras algunos consideran que las condiciones físicas y herramientas de trabajo son adecuadas, otros señalan una distribución poco equilibrada de las tareas y una falta de claridad en las funciones asignadas.

Como se aprecia en la Figura 1 y 2, una parte significativa de los encuestados expresa desacuerdo frente al equilibrio entre las exigencias laborales y el tiempo personal, lo que sugiere

riesgos asociados a la sobrecarga laboral y al desgaste emocional. Este hallazgo se encuentra alineado con la debilidad identificada en la Matriz DOFA relacionada con la estandarización de procesos y la definición de roles.

Desde la teoría de Adams, estas percepciones afectan directamente la motivación, ya que los colaboradores comparan su esfuerzo con el de otros compañeros, generando sensaciones de inequidad. Asimismo, la sobrecarga impacta las necesidades fisiológicas y de seguridad planteadas por Maslow, comprometiendo el bienestar laboral.

Satisfacción laboral y bienestar

Los resultados correspondientes a la satisfacción laboral y bienestar reflejan una percepción intermedia, caracterizada por sentimientos de pertenencia hacia la misión social de PRODENSA, pero acompañados de preocupaciones frente a las oportunidades de crecimiento y estabilidad laboral.

Tal como se muestra en la Figura 1 y 2, los colaboradores expresan identificación con los valores institucionales; no obstante, manifiestan dudas sobre su proyección profesional dentro de la organización. Esta situación evidencia una brecha entre el compromiso emocional con la organización y la percepción de desarrollo a largo plazo.

Desde el enfoque de Maslow, esta dimensión revela dificultades para avanzar hacia los niveles de estima y autorrealización, mientras que desde la Teoría de la Expectativa de Vroom, se observa una débil relación entre desempeño y recompensas percibidas. Estos factores inciden directamente en la sostenibilidad del talento humano y en la retención de colaboradores clave.

Conclusiones

El desarrollo del diagnóstico de clima organizacional en PRODENSA permitió evidenciar la relevancia de abordar de manera integral los factores internos que influyen en la satisfacción laboral y la motivación del talento humano. A partir de la aplicación del instrumento cuantitativo y su análisis, se identificaron percepciones diferenciadas entre las dimensiones evaluadas, lo que confirma que el clima organizacional es un fenómeno complejo que requiere una gestión estratégica, planificada y continua.

Los resultados obtenidos muestran que la comunicación organizacional y el reconocimiento laboral constituyen las principales áreas críticas dentro de PRODENSA, al presentar niveles bajos de percepción por parte de los colaboradores. Estas debilidades impactan directamente en la motivación, el compromiso y la percepción de equidad, tal como lo plantean las teorías de Herzberg, Maslow y Adams, evidenciando la necesidad de fortalecer los procesos internos de información, retroalimentación y valoración del desempeño.

En relación con el liderazgo y la carga laboral, los niveles medios de percepción indican la existencia de prácticas positivas susceptibles de fortalecerse; sin embargo, la falta de estandarización, acompañamiento constante y claridad en las expectativas limita la relación entre esfuerzo y desempeño. Este hallazgo se vincula con la teoría de la expectativa de Vroom y pone de manifiesto oportunidades de mejora en la gestión del talento humano.

La satisfacción laboral general se ubica en un nivel medio, reflejando una percepción ambivalente por parte de los colaboradores. Si bien se reconoce la misión social y el propósito organizacional de PRODENSA, las debilidades identificadas en comunicación, reconocimiento y procesos de gestión humana condicionan el fortalecimiento del sentido de pertenencia y la fidelización del talento.

Finalmente, la articulación entre los resultados del instrumento diagnóstico y la matriz DOFA permitió corroborar la coherencia del análisis organizacional realizado, validando las debilidades y amenazas previamente identificadas. En consecuencia, se concluye que PRODENSA requiere la implementación de estrategias integrales centradas en la gestión del talento humano, orientadas al mejoramiento del clima organizacional y la motivación laboral, cuyos efectos contribuyen de manera indirecta a la sostenibilidad institucional.

Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico de clima organizacional y las conclusiones derivadas del análisis, se proponen las siguientes recomendaciones, orientadas al fortalecimiento de la gestión del talento humano y a la mejora progresiva del clima organizacional en PRODENSA. Las estrategias planteadas corresponden a acciones de mejora prospectivas, cuyos impactos se esperan a mediano y largo plazo tras su implementación.

Se recomienda diseñar e implementar una estrategia de comunicación organizacional interna que responda a los bajos niveles de percepción identificados en esta dimensión. Dicha estrategia debe orientarse a mejorar la claridad, oportunidad y coherencia de la información transmitida a los colaboradores, mediante el fortalecimiento de canales formales, la creación de espacios periódicos de retroalimentación y la promoción de mecanismos de participación activa. Se espera que esta acción contribuya a reducir la incertidumbre, fortalecer la confianza organizacional y mejorar el compromiso laboral.

Con el fin de atender las debilidades evidenciadas en la dimensión de reconocimiento, es fundamental establecer un sistema formal de reconocimiento y motivación laboral que permita visibilizar de manera equitativa y transparente los logros individuales y colectivos. Este sistema puede contemplar reconocimientos no monetarios, incentivos simbólicos y oportunidades de desarrollo profesional, alineados con las necesidades de estima y autorrealización planteadas por Maslow, así como con los factores motivacionales propuestos por Herzberg. Su implementación se espera impacte positivamente la motivación y la percepción de equidad entre los colaboradores.

Asimismo, se sugiere fortalecer las competencias de liderazgo de los jefes inmediatos mediante programas de formación orientados al acompañamiento, la comunicación asertiva y la

retroalimentación constructiva. Un liderazgo más cercano, coherente y estructurado permitiría mejorar la relación entre esfuerzo, desempeño y recompensa, en concordancia con la teoría de la expectativa de Vroom, favoreciendo así mayores niveles de compromiso y desempeño laboral.

En relación con la carga laboral y las condiciones de trabajo, se recomienda revisar la distribución de responsabilidades y los recursos disponibles, con el propósito de garantizar un equilibrio adecuado entre las exigencias del puesto y las capacidades del colaborador. Esta acción contribuiría a prevenir la sobrecarga laboral, fortalecer el bienestar y mantener condiciones higiénicas favorables dentro de la organización, aspectos clave para la satisfacción laboral.

Finalmente, se aconseja institucionalizar procesos periódicos de diagnóstico del clima organizacional que permitan realizar seguimiento continuo a las percepciones de los colaboradores y evaluar el impacto de las estrategias de mejora implementadas. La sistematización de estos diagnósticos facilitará la toma de decisiones basadas en evidencia y el fortalecimiento sostenido del clima organizacional y la satisfacción laboral en PRODENSA.

Priorización y lineamientos para la implementación de las estrategias

Con el fin de facilitar la implementación efectiva de las estrategias propuestas y fortalecer su aplicabilidad gerencial, se plantea una priorización de las recomendaciones de acuerdo con horizontes de corto, mediano y largo plazo, considerando responsables, indicadores de seguimiento y riesgos asociados.

En el corto plazo, se priorizan las acciones orientadas al fortalecimiento de la comunicación organizacional interna y al establecimiento de espacios formales de retroalimentación. Estas acciones deben ser lideradas por la Gerencia del Talento Humano, con el acompañamiento de los líderes de área. Como indicadores de seguimiento se proponen el nivel

de participación de los colaboradores en los espacios de comunicación y la mejora en los resultados de percepción sobre claridad informativa en futuras mediciones de clima. Un riesgo asociado a esta etapa es la resistencia al cambio o la baja apropiación por parte de los líderes, lo cual requiere acompañamiento y sensibilización inicial.

En el mediano plazo, se recomienda implementar el sistema formal de reconocimiento y fortalecer las competencias de liderazgo mediante programas de formación estructurados. La responsabilidad de estas acciones recae en la Gerencia del Talento Humano y la alta dirección. Como indicadores se sugieren la percepción de equidad y reconocimiento, la mejora en los niveles de motivación y el fortalecimiento de la relación entre desempeño y retroalimentación. Entre los riesgos identificados se encuentran la falta de continuidad en las acciones y la limitación de recursos, lo que hace necesario un compromiso institucional sostenido.

En el largo plazo, se propone la institucionalización de los diagnósticos periódicos de clima organizacional y la revisión sistemática de la carga laboral y las condiciones de trabajo. Estas acciones deben ser asumidas como parte de la planeación estratégica de PRODENSA, con participación activa de la dirección y las áreas responsables de la gestión humana. Los indicadores clave incluyen la evolución de los niveles de satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la reducción de riesgos asociados a la desmotivación y la rotación. Un riesgo relevante en esta etapa es la pérdida de enfoque estratégico, por lo que se recomienda integrar estos procesos a los planes institucionales de seguimiento y mejora continua.

Este enfoque permite transformar el diagnóstico realizado en una hoja de ruta clara y viable, fortaleciendo la toma de decisiones estratégicas y consolidando la gestión del talento humano como un eje fundamental para la sostenibilidad y competitividad de PRODENSA.

Referencias Bibliográficas

- Angarita, J. R. (2007). Teoría de las necesidades de Maslow. Obtenido de Teoría de las necesidades de Maslow: http://doctorado.josequintero.Net/documentos/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf.
- Baz Rodríguez, J. (2021). Derechos digitales laborales en España. Wolters Kluwer España. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/176326?page=228>
- Cadavid, I., & Arenas Gallego, E. (2023). Cartilla del trabajo 2023. Laboral y normativa. https://conpucol.org/wp-content/uploads/2024/09/Cartilla-Laboral-2023_compressed.pdf
- Crespo, G. (2021). La gestión moderna de recursos humanos. Eudeba. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>
- Cuesta Santos, J. M., & Sánchez Loaiza, I. M. (2023). Sistema de compensación laboral y la mitigación del ausentismo en empresas. Revista RECIMUNDO, 7(1). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9003054.pdf>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano. McGraw-Hill. UNAD. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/130372?page=196>
- Chávez Salazar, E. F. (2023). Compensación laboral y retención del talento humano en empresas. Universidad Continental. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12919/8/IV_PG_MRHGO_TE_Chavez_Chuchon_Vilchez_2023.pdf
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González, C. H. (2010). Los macroprocesos. Universidad del Valle. UNAD. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=124>

- García Valencia, J. A. (2025). La compensación como medio de retención de personal en empresas. Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/bitstreams/89140405-317d-468a-b776-c4b980de24c5/download>
- Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo. Sello Editorial UNAD. <https://doi.org/10.22490/9789584975096>
- López, A. (2021). Motivación laboral: teorías y aplicación práctica. Universidad Autónoma de Madrid. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/710865>
- Leal Afanador, J. A. (2021). Capítulo 9. El ejercicio del liderazgo transformador. En Educación, virtualidad e innovación. Libros Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42981>
- Maslow, A. (2004). Jerarquía de necesidades. México: Quetzal.
- Padovan, I (2020). Teorías de la motivación. [teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf](#)
- Pimienta, A. R. U. (2024). El clima organizacional como factor de éxito. Revista de Ciencias Administrativas, 12(2), 45-60. URL: <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/download/4024/3937>
- Sánchez Moreno, A. M. (2023). Administración de la compensación: sueldos, salarios y beneficios. Editorial Digital Bogotá. <https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/3608592/>

Lista de Anexos

Anexo 1. Instrumento de diagnóstico de clima organizacional

ANEXO 1. INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN PRODENSA

1. Presentación del instrumento

El presente instrumento tiene como finalidad identificar las percepciones de los colaboradores de PRODENSA respecto al clima organizacional y la satisfacción laboral, considerando dimensiones clave como la comunicación organizacional, el liderazgo, el reconocimiento, la carga laboral y el bienestar general.

Este instrumento se diseñó con base en los aportes teóricos de Litwin y Stringer, Chiavenato, Robbins y Judge, y en las teorías motivacionales de Maslow, Herzberg, Adams y Vroom, permitiendo obtener información cuantitativa relevante para el análisis del clima laboral y la motivación del talento humano.

2. Instrucciones

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con su experiencia laboral en PRODENSA.

Por favor, marque con una (X) la opción que mejor represente su nivel de acuerdo con cada afirmación.

No existen respuestas correctas o incorrectas. La información suministrada será utilizada únicamente con fines académicos y de mejora organizacional.

3. Escala de valoración

Valor Descripción

1 Totalmente en desacuerdo

2 En desacuerdo

3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 De acuerdo

5 Totalmente de acuerdo

4. Ítems del instrumento

Dimensión 1: Comunicación organizacional

1. La información importante se comunica de manera clara y oportuna dentro de

PRODENSA.

2. Existen canales formales de comunicación que facilitan el flujo de información entre áreas.

3. Recibo retroalimentación clara sobre mi desempeño laboral.

4. La comunicación entre líderes y colaboradores es abierta y respetuosa.

Dimensión 2: Liderazgo

5. Mi jefe inmediato demuestra liderazgo y orientación hacia el equipo.

6. Los líderes de PRODENSA fomentan un ambiente de confianza y respeto.

7. Las decisiones de los líderes son coherentes con los valores de la organización.

8. Los líderes escuchan y tienen en cuenta las opiniones de los colaboradores.

Dimensión 3: Reconocimiento y motivación

9. Mi trabajo es reconocido cuando alcanzo buenos resultados.

10. Me siento motivado(a) a dar lo mejor de mí en mi labor diaria.

11. En PRODENSA se valoran los logros individuales y colectivos.

12. Recibo retroalimentación positiva que fortalece mi motivación laboral.

Dimensión 4: Carga laboral y condiciones de trabajo

- 13. La carga laboral asignada es acorde a mis funciones y capacidades.
- 14. Tengo claridad sobre mis responsabilidades y funciones.
- 15. Las condiciones de trabajo me permiten desempeñar mis labores de manera eficiente.
- 16. Considero que existe equilibrio entre las exigencias laborales y el tiempo personal.

Dimensión 5: Satisfacción laboral y bienestar

- 17. Me siento satisfecho(a) trabajando en PRODENSA.
- 18. Me identifico con la misión y los valores de la organización.
- 19. Considero que PRODENSA se preocupa por el bienestar de sus colaboradores.
- 20. Me visualizo creciendo profesionalmente dentro de la organización.

5. Observaciones abiertas (componente cualitativo)

21. ¿Qué aspectos del clima organizacional considera que deberían mejorarse en PRODENSA?

22. ¿Qué acciones recomendaría para fortalecer la motivación y el compromiso de los colaboradores?

6. Relación del instrumento con los objetivos del proyecto

Este instrumento permite dar cumplimiento al objetivo específico:

“Identificar las percepciones de los colaboradores sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral en PRODENSA mediante la aplicación de instrumentos de diagnóstico cuantitativos y cualitativos.”

Los resultados obtenidos alimentan directamente el análisis de resultados, las conclusiones y las recomendaciones del proyecto, además de servir como insumo para el diseño de estrategias de mejora en comunicación, inducción, entrenamiento, reconocimiento y fidelización del talento humano.

Anexo 2. Matriz DOFA de PRODENSA

Análisis diagnóstico DOFA de PRODENSA

La siguiente matriz DOFA integra los factores internos y externos que influyen en la situación comunicacional de PRODENSA. Se construyó a partir de los hallazgos del diagnóstico organizacional, el análisis del clima interno, la pérdida de socios estratégicos y las dinámicas competitivas del entorno.

Matriz DOFA

DEBILIDADES (D)

Factores internos que limitan el desempeño institucional y afectan la comunicación interna y externa.

1. Comunicación interna débil, inconstante y poco estratégica, con mensajes poco oportunos y escasa retroalimentación.
2. Desmotivación, incertidumbre y reducción del sentido de pertenencia del personal, generada por la falta de información clara.
3. Ausencia de un plan unificado de comunicación externa, lo cual debilita el posicionamiento ante socios y empresas.
4. Inconsistencia en los mensajes institucionales enviados por diferentes áreas, generando confusión externa.

5. Escasez de canales formales de comunicación bidireccional (reuniones, boletines, plataformas digitales internas).
6. Modelo de comunicación vertical y poco participativo, que limita la innovación y la generación de propuestas desde el equipo.
7. Limitada presencia digital y bajo nivel de visibilidad pública, especialmente frente a la competencia.
8. Pérdida de socios estratégicos sin estrategias claras de retención o fidelización.
9. Falta de indicadores de desempeño comunicacional que permitan medir impacto, percepción o satisfacción de aliados.

OPORTUNIDADES (O)

Factores externos positivos que pueden ser aprovechados mediante una estrategia de comunicación sólida.

1. Creciente interés empresarial por la responsabilidad social, sostenibilidad y articulación territorial.
2. Demanda creciente de proyectos comunitarios, ambientales y de innovación social en la región.
3. Mayor presencia de plataformas digitales, redes sociales y medios comunitarios que pueden fortalecer la visibilidad institucional.
4. Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con gobiernos locales, empresas y entidades académicas.
5. Tendencia a valorar organizaciones con impacto demostrado, lo cual puede promover la fidelización si se comunica adecuadamente.

6. Espacios regionales de networking donde PRODENSA puede posicionarse como líder articulador.
7. Incremento de competidores con propuestas innovadoras, lo cual, aunque es una amenaza, también abre posibilidades de diferenciación.
8. Disponibilidad de herramientas de medición de impacto social y ambiental, útiles para fortalecer la credibilidad de los resultados.
9. Programas gubernamentales de cofinanciación para proyectos comunitarios, que pueden potenciar alianzas si se comunican bien.

FORTALEZAS (F)

Características internas positivas que favorecen el desarrollo de la comunicación y la gestión institucional.

1. Trayectoria institucional sólida (más de 35 años de existencia), lo que genera confianza histórica en la región.
2. Naturaleza mixta (privada–pública–social) que facilita la articulación con múltiples actores territoriales.
3. Propósito social claro y alineado con la responsabilidad social empresarial y el desarrollo sostenible.
4. Reconocimiento local en la Sabana Centro como entidad promotora de educación, emprendimiento, medio ambiente e innovación.
5. Programas y proyectos con impacto comunitario comprobado, que pueden comunicarse como casos de éxito.
6. Red de alianzas existente con empresas, instituciones públicas y organizaciones civiles.

7. Equipo con experiencia en trabajo territorial, capaz de desarrollar proyectos sociales de alto impacto.
8. Valores institucionales bien definidos (cooperación, transparencia, compromiso, pertenencia), que pueden servir de guía para una nueva cultura comunicativa.

AMENAZAS (A)

Condiciones externas que pueden afectar negativamente la estabilidad y continuidad de PRODENSA.

1. Creciente competencia en la región con mayor visibilidad y propuestas innovadoras.
2. Rápida captación de los socios por parte de organizaciones competidoras, generando disminución progresiva de ingresos.
3. Cambios en políticas públicas o prioridades gubernamentales, que pueden disminuir el apoyo a proyectos sociales.
4. Posible pérdida de reputación institucional si no se gestiona adecuadamente la crisis de comunicación.
5. Contexto económico fluctuante, que puede reducir el interés de empresas en invertir en responsabilidad social.
6. Desconfianza de los socios por falta de mensajes claros y consistentes, lo cual puede acelerar el retiro de aliados.
7. Incremento de narrativas externas competitivas, que pueden opacar los logros de PRODENSA si no son comunicados.
8. Dependencia excesiva de ciertos aliados, lo que hace vulnerable a la corporación ante la salida de unos pocos socios.

Análisis de la matriz

La matriz evidencia que la problemática de PRODENSA no solo se centra en la pérdida de socios, sino en la fragilidad del sistema comunicacional interno y externo que debería sostener el posicionamiento institucional.

Interpretación estratégica:

- Las debilidades internas están amplificando las amenazas externas.

Por ejemplo, la comunicación interna deficiente aumenta la desmotivación, mientras que la falta de visibilidad externa facilita que la competencia gane terreno.

- Las fortalezas y oportunidades coinciden en la importancia del impacto social como ventaja competitiva.

PRODENSA tiene una larga trayectoria y proyectos con resultados reales, pero estos no están siendo comunicados efectivamente.

- La falta de canales estratégicos afecta la cultura organizacional.

La verticalidad, la falta de participación y la inconsistencia de mensajes desestabilizan el sentido de pertenencia.

- El entorno ofrece oportunidades aprovechables (mayor interés en sostenibilidad, alianzas público-privadas, nuevas plataformas), pero sin una estrategia de comunicación clara, PRODENSA no puede capitalizarlas.

La DOFA muestra que el eje del problema está en la desconexión entre la identidad institucional y la forma como se comunica hacia adentro y hacia afuera, lo cual es clave para el desarrollo del plan estratégico que se elaborará en los puntos siguientes.

Anexo 3. Matriz de alineación

Figura 3. Matriz de trazabilidad del proyecto

Objetivo específico	Dimensión evaluada	Principales resultados diagnósticos	Estrategias propuestas
Examinar los factores motivacionales presentes en PRODENSA a la luz de las teorías motivacionales	Comunicación organizacional	Bajo nivel de percepción frente a claridad, oportunidad y retroalimentación de la información interna	Fortalecimiento de canales de comunicación interna y estandarización de procesos informativos
Identificar las percepciones de los colaboradores sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral	Liderazgo y acompañamiento	Percepción media, con debilidades en escucha activa y acompañamiento continuo	Formación en liderazgo participativo y retroalimentación efectiva
Analizar las prácticas de reconocimiento y motivación laboral en PRODENSA	Reconocimiento y motivación	Niveles bajos de reconocimiento formal y retroalimentación positiva	Diseño de un sistema de reconocimiento no monetario vinculado al desempeño

Fuente: Elaboración propia