

Diseñar un instrumento que permita conocer el clima organizacional que tienen los empleados de Ecopetrol S.A. Bogotá para el año 2025

Jeison Steven Suarez Ocampo

Nicolle Juliana Gómez Saldaña

Marlén Julieth Noreña Cardona

101007_47

Asesora

Katherine Mejía

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2026

Dedicatoria

A mis padres, por su amor, apoyo incondicional y sacrificio, sin los cuales no habría
llegado hasta aquí.

Jeison Steven Suarez Ocampo

A mi familia por darme todo su amor, por mostrarme que no se necesita mucho para
sentirse apoyado y querido, a mi bebé por impulsar mi camino hasta donde estoy.

Marlen Julieth Noreña Cardona

Dedico todo mi progreso a mi familia, que con su bendición diaria me ha dado la
fortaleza necesaria para continuar en el camino del bien.

Nicolle Juliana Gómez Saldaña

Agradecimientos

Primero a Dios por conceder la realización de este trabajo y darnos fortaleza en los momentos de dificultad; expresamos profunda gratitud a la **Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)** y a la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (**ECACEN**), por brindarnos las herramientas y el conocimiento necesario para culminar el diplomado de profundización. De manera especial, agradecemos a la tutora, **Katherine Mejía**, por su guía constante, su paciencia y por desafiarnos a elevar el nivel crítico de nuestra investigación sobre la gerencia del talento humano.

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a todos los participantes que contribuyeron al desarrollo de este trabajo de grado, **Marlen, Nicolle y Jeison**: gracias por la sinergia, el compromiso y las largas jornadas de debate. Este trabajo es el reflejo de nuestra capacidad para unir visiones distintas en un solo propósito.

Agradecemos a la vida por permitirnos culminar esta etapa de formación. Nos llevamos no solo un título, sino la firme convicción de que las organizaciones del siglo XXI, como las que hemos estudiado, solo alcanzan el éxito cuando ponen en el centro el bienestar y el desarrollo de su gente. Gracias a todos los que hicieron parte de este camino.

Resumen

En la actualidad, la implementación evaluación de desempeño y planes de desarrollo se considera un pilar fundamental para optimizar el clima organizacional y alcanzar los objetivos estratégicos de las compañías. Investigaciones sugieren que una comunicación asertiva del plan, acompañada de capacitación y apoyo continuo, es crucial para el éxito de estos procesos. En este contexto, esta investigación aborda la gestión del talento humano en Ecopetrol, empresa líder del sector energético en Colombia, en el marco de su transición dirigido a la reducción del impacto de la huella de carbono y el incremento en la producción de energías renovables.

La metodología se centra en examinar cómo el desarrollo de competencias, alineado con una cultura de innovación y ética, asegura el alto rendimiento del personal ante un entorno cambiante. Los resultados del análisis destacan que la alineación de los procesos de capital humano con la visión corporativa no solo refuerza la capacidad operativa de la organización, sino que consolida su compromiso con la sostenibilidad y la transición energética, posicionándola como un referente global en la industria.

Palabras clave: Evaluación, clima organizacional, capacitación, sostenibilidad, innovación

Abstract

Currently, the implementation of performance evaluations and development plans is considered a fundamental pillar for optimizing the organizational climate and achieving companies' strategic objectives. Research suggests that assertive communication of the plan, accompanied by ongoing training and support, is crucial for the success of these processes. In this context, this research addresses human talent management at Ecopetrol, a leading energy company in Colombia, within the framework of its transition aimed at reducing its carbon footprint and increasing renewable energy production.

The methodology focuses on examining how skills development, aligned with a culture of innovation and ethics, ensures high employee performance in a changing environment. The results of the analysis highlight that aligning human capital processes with the corporate vision not only strengthens the organization's operational capacity but also consolidates its commitment to sustainability and the energy transition, positioning it as a global benchmark in the industry.

Keywords: Evaluation, organizational climate, training, sustainability, innovation.

Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	2
Agradecimientos.....	3
Resumen.....	4
Abstract.....	5
Introducción	10
CAPITULO1: Planteamiento del Problema.....	11
1.1 Descripción del problema	11
CAPITULO2: Justificación.....	11
CAPITULO3: Objetivos.....	12
3.1 Objetivo general.....	12
3.2 Objetivos específicos	12
CAPITULO4: Antecedentes	13
4.1 Conceptualización.....	13
4.2 Investigaciones Actuales.....	14
4.3 Investigaciones pasadas	15
CAPITULO5: Marco Teórico.....	15
5.1 Clima organizacional	16
5.1.1 Definición.....	16
5.1.2 Definición.....	16
5.2 Teorías de la motivación Aplicables a la industria Petrolera.....	17
5.2.1 Teoría de la Equidad	17
5.2.2 Teoría de la Autodeterminación.....	17
5.2.3 Teoría de los factores higiénicos y motivadores	18
5.4 Motivación Laboral en el Contexto Colombiano y en Ecopetrol	18
5.4.1 Marco Sectorial.....	18
5.4.2 Evolución del clima organizacional.....	18
5.4.3 Proceso de selección y contratación.....	19
5.4.4 Estrategias innovadoras de entretenimiento y Onboarding	19
5.4.5 Compresión y bienestar de los trabajadores	20

CAPITULO6: Marco Legal	21
CAPITULO7: Metodología.....	21
7.1 Tipo de investigación.....	22
7.2 Tipo de estudio.....	22
7.3 Materiales y métodos	23
7.3.2 Fuentes secundarias.....	23
7.3.3 Alcance y diseño de la investigación	23
7.3.6 Aplicación práctica del instrumento	24
CAPITULO8: Resultados	25
8.3 Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.....	27
8.4 Percepción de equidad en los procesos de ascenso	28
8.5 Canales de comunicación interna.....	29
8.6 Bienestar laboral.....	30
8.9 Manejo de liderazgo.....	32
8.11 Comunicación interna.....	35
8.12 Sentido de Pertenecía.....	35
CAPITULO9: Conclusiones.....	36
CAPITULO10: Recomendaciones.....	37
10.1 Recomendaciones	37
10.1.1 Área: Liderazgo y supervisión.....	38
10.1.2 Área: Comunicación interna.....	38
10.1.3 Área: Desarrollo profesional y gestión del talento humano.....	39
10.1.4 Recomendaciones generales	39
CAPITULO11: Referencias Bibliográficas	41
CAPITULO12: Apéndices.....	47
12.1 Anexo A. Instrumento de recolección de datos	47
12.2 Encuesta de Clima Organizacional – ICSTE	47
12.2.1 Presentación del instrumento.....	47
12.2.2 Instrucciones.....	47
12.3 Dimensiones e ítems del instrumento	48
12.3.1 Dimensión 1: Comunicación interna.....	48

12.3.2	Dimensión 2: Motivación laboral	48
12.3.3	Dimensión 3: Equidad	48
12.3.4	Dimensión 4: Desarrollo profesional.....	48
12.3.5	Dimensión 5: bienestar laboral.....	48
12.3.6	. Estructura general del instrumento	48
12.3.7	Observación metodológica.....	48

Índice de tabla

Tabla 1	25
Tabla 2	34

Índice de gráficas

Figura 1 .Ilustración 1	26
Figura 2 Ilustración 2.....	27
Figura 3 Ilustración 3.....	28
Figura 4 Ilustración 4.....	29
Figura 5Ilustración 5.....	30
Figura 1 Ilustración 6.....	31

Introducción

Actualmente nos encontramos en un escenario marcado por cambios constantes en el ámbito social, económico y tecnológico, siendo así se vuelve necesario examinar los elementos que inciden en el crecimiento y fortalecimiento de las comunidades. Comprendiendo estas variables además de facilitar el análisis de las dinámicas actuales, también nos permite formular estrategias y soluciones más adecuadas y acordes a las nuevas demandas del sector. En este sentido, el siguiente trabajo tiene como objetivo desarrollar un estudio profundo sobre la implementación de sistemas de desarrollo y gestión del desempeño, teniendo en cuenta sus efectos y las diferentes proyecciones esperadas a mediano y largo plazo.

La metodología implementada se sustenta en un análisis teórico fundamentado en información actualizada y estudios de caso que reflejan situaciones reales del problema abordado. La idea es mantener una visión crítica y analítica que vaya más allá de la descripción, con lo cual se pueden valorar y cuestionar los procesos identificados, igualmente se resalta la importancia de tener un enfoque interdisciplinario como medio para ampliar la comprensión del problema identificado.

A lo largo del documento se abordarán los conceptos fundamentales vinculados al fortalecimiento del clima organizacional de Ecopetrol, analizando su desarrollo histórico y su situación actual. Finalmente, se expondrán conclusiones orientadas a contribuir el análisis académico y profesional, ofreciendo aportes significativos para futuras investigaciones. De esta manera se busca fortalecer una mejor comprensión de la problemática y de los retos que plantea.

CAPITULO1: Planteamiento del Problema

1.1 Descripción del problema

Ecopetrol, es una de las empresas más grandes y emblemáticas de Colombia, enfrenta desafíos en cuanto a la gestión del clima organizacional. Pese a sus esfuerzos por mejorar el bienestar de sus colaboradores y garantizar la continuidad de sus operaciones en un contexto de cambio constante, se ha relacionado con la dificultad en la motivación, comunicación, el liderazgo, y la satisfacción laboral. Se identifica que estos problemas que afectan la retención del talento, la productividad y la imagen de la empresa.

CAPITULO2: Justificación

Se elige este tema porque responde a la necesidad de entender con mejor profundidad la problemática que hoy día tiene como impacto significativo en diferentes sectores de la sociedad. Renovar el clima organizacional de Ecopetrol S.A. plasma desafíos con consecuencias prácticas que impactan directamente a la comunidad, políticas públicas e instituciones. Por eso su estudio es fundamental para presentar propuestas que favorezcan el abordaje efectivo.

Para Dailey (2012), “El comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización”.

Además, se observa una reducción de investigaciones que analizan el fenómeno desde un enfoque global, lo que causa brechas para la formulación de estrategias y los conocimientos apropiados para confrontarlo. El estudio pretende aportar evidencia empírica y análisis crítico, con el objetivo de fortalecer el debate y fomentar la toma de decisiones fundamentadas. Por último, se fundamenta este trabajo por su posible trascendencia en el contexto profesional y

académico, dado que los resultados encontrados pueden ser utilizados como base para la creación de nuevos ejes de investigación, programas, políticas y respuestas activas de forma eficiente a las necesidades detectadas.

CAPITULO3: Objetivos

3.1 Objetivo general

Analizar los factores estratégicos y organizacionales que influyen en la optimización del clima organizacional de Ecopetrol, considerando la relación entre el bienestar de los colaboradores, la gestión del talento humano, motivación laboral y la participación de los trabajadores en iniciativas de intercambio de conocimiento, con el fin de comprender su aporte al desarrollo de capacidades orientadas a la sostenibilidad.

3.2 Objetivos específicos

Determinar las causas raíz de las variables que influyen en la optimización del clima organizacional de Ecopetrol S.A., identificando los niveles de motivación, liderazgo, comunicación y satisfacción laboral.

Identificar las causas raíz de los desafíos que enfrenta Ecopetrol S.A. en las áreas afectadas, relacionándolas con cambios y esfuerzos constantes para mejorar el bienestar de los colaboradores.

Evaluar el impacto que presenta estos desafíos en la retención de talento humano, la productividad y la imagen corporativa de la empresa, utilizando percepciones de actores relevantes.

CAPITULO4: Antecedentes

4.1 Conceptualización

El clima organizacional constituye un entorno psicológico y emocional que caracteriza que a una empresa de acuerdo con el comportamiento y la actitud de los colaboradores. El entorno de trabajo se conforma de factores, tanto emocionales como físicos, que influyen con el desempeño y actuación de los trabajadores. Según García (2009), "Es un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de directa en el denominado espíritu de la organización". Las organizaciones pueden realizar encuestas sobre sus condiciones laborales para comprender la percepción de los empleados y así tomar medidas que mejoren la situación.

Asimismo, la conducta organización se enfoca en estudiar las interacciones de los colaboradores y cómo estas afectan la eficiencia, rendimiento, y la cultura. Para Soberanes y De la Fuente, (2009), "El clima organizacional influye definitivamente en el comportamiento de las personas, éstas actúan y reaccionan a sus condiciones laborales, no por lo que son, sino a partir del concepto e imagen que de ellas se forman" (pág.122).

Se resalta la importancia e influye en la actuación de los empleados, se destaca su origen en la sociología y su conexión con la dinámica empresarial. También, se impone como las perspectivas de los colaboradores sobre su entorno laboral fundamental para entender el desempeño de la organización. Según Robbins (2004), el comportamiento organizacional, "es el campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficiencia de las organizaciones".

4.2 Investigaciones Actuales

Ulloa (2024), en su tesis cuyo objetivo principal fue de analizar el clima organizacional y detectar factores que afectan la productividad, el diseño utilizado fue cualitativa descriptiva, empleando encuestas como recolección de datos; los resultados reflejan una conducta positiva, con empleados comprometidos, talentosos, motivados, satisfechos, lo que permite producir un mayor desempeño en la organización. El estudio del ambiente laboral ha evolucionado de ser una preocupación administrativa secundaria a convertirse en un eje estratégico para el logro corporativo.

Puente et al (2024), el objetivo de la investigación establece la relación que hay entre dirección estratégica y clima organizacional en la empresa NORDEN de la ciudad de Riobamba. La consulta tiene un planteamiento cuantitativo utilizando encuesta con a la escala de Likert, adquirido una recolección de datos numéricos; el diseño no fue experimental, correlacional y transversal. Se utilizaron métodos como la revisión documental, el sintético, el inductivo-deductivo y el sistemático. Asimismo, se implementó el análisis estadístico para determinar patrones y correlaciones. El resultado obtenido es que la constructora cuenta con un enfoque estratégico sólido, sobresaliendo con el cumplimiento de relaciones, adaptabilidad y uso de tecnología. El ambiente laboral es positivo, buen manejo de riesgo y percepción de seguridad, pero se evidencia que hay que mejorar el estrés y el agotamiento; por tal razón se estableció un paradigma de planificación.

La teoría cognitiva social, de acuerdo con Bandura (1986), presta atención a la interacción fundamentada en una reciprocidad triádica refiriéndose al comportamiento, características personales y las influencias del clima organizacional. Se puede decir que los tres

factores actúan entre sí para decretar la forma en que el trabajador se va a comportar. Estos aspectos se insertan en las organizaciones para permitir que los empleados creen un entorno adecuado y se comporten de manera que la empresa espera para alcanzar el logro de los objetivos. El artículo expone cuatro componentes basados en diferentes teorías con la intención de mejorar la cultura de la organización incluyendo maneras de ayudar a los empleados.

Schneider et al (2013), plantean que el clima organizacional refleja prácticas que influyen en actitudes y desempeño dentro de la empresa, estos autores sostienen que un entorno laboral positivo fortalece el compromiso y la eficiencia colectiva entre los trabajadores. “El ambiente no solo afecta al individuo, sino a los resultados estratégicos de la organización”.

Chiang, Martin y Núñez (2010), en este estudio realizado a empresas latinoamericanas, se identificó que factores emocionales como el liderazgo, la comunicación y el reconocimiento tienen impacto en la satisfacción laboral y en el comportamiento organizacional.

4.3 Investigaciones pasadas

Payne y Pugh (1976), plantean que los estudios sobre el clima organizacional presentan muchas limitaciones metodológicas, porque dependen bastante de percepciones subjetivas, por lo tanto, reduce su capacidad predictiva sobre la conducta real.

Wright y Cropanzano (2000), si bien ellos reconocen la relación que existe entre bienestar y desempeño, señalan que esta no siempre es lineal y es probable que varíe según la personalidad de cada trabajador y el tipo de tarea que desempeñan.

CAPITULO5: Marco Teórico

El presente marco teórico tiene objetivo sustentar conceptualmente la investigación orientada al análisis de los factores estratégicos que inciden en la optimización del clima

organizacional de Ecopetrol S.A. En este sentido, se expresan los conceptos de bienestar de los colaboradores, gestión del talento humano, motivación laboral e intervención en iniciativas de intercambio de conocimiento, interpretados como elementos interdependientes que contribuyen al desarrollo de capacidades organizacionales orientadas a la sostenibilidad.

5.1 Clima organizacional

5.1.1 Definición

El sustento teórico de este estudio se fundamenta en que la idea de que un clima organizacional no es un elemento aislado, sino un "factor de éxito" que determina la viabilidad de los objetivos estratégicos. Para una empresa como Ecopetrol, la teoría debe integrar la gestión del comportamiento con la evolución técnica de la industria.

El análisis del clima organizacional necesita articular la gestión del comportamiento con la evolución técnica y operacional propia de la industria energética. Ulloa Pimienta (2024) señala que el entorno de trabajo puede concebirse el “segundo hogar” del trabajador, en el cual la calidad de las relaciones interpersonales y la armonía de la organización impactan significativamente en la productividad. De manera complementaria, Robbins (2024) define el ambiente laboral como la percepción que tienen los empleados sobre su lugar de trabajo, mientras que Chiavenato (2007) destaca que la formación y el desarrollo del talento humano actúan con motores fundamentales de la motivación y el desempeño.

Motivación Laboral

5.1.2 Definición

La satisfacción laboral se describe como el conjunto de procesos emocionales y psicológicos que motivan a los colaboradores a dirigir sus esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, al tiempo que satisfacen sus necesidades profesionales y personales.

Según Chiavenato (2007), la motivación implica un estado de activación que estimula la acción, orienta el comportamiento hacia metas específicas y mantiene la persistencia.

La motivación laboral se halla estrechamente vinculada al clima organizacional, dado que las percepciones de los colaboradores aportan sobre su entorno directamente en sus niveles de compromiso, satisfacción y desempeño. En la industria petrolera y energética, esta variable obtiene especial relevancia debido a las condiciones laborales, caracterizadas por jornadas extensas, riesgos inherentes y la volatilidad del mercado, factores que impactan de manera significativa.

5.2 Teorías de la motivación Aplicables a la industria Petrolera

5.2.1 Teoría de la Equidad

Adams (1963), sostiene que los empleados evalúan la justicia de su acuerdo laboral comparando sus aportes y recompensas con los de otros. Esta teoría permite comprender cómo la valoración de equidad influye en la motivación y, en consecuencia, en el clima organizacional. En organizaciones como Ecopetrol, donde la complejidad y responsabilidad de las tareas varían según el cargo, la percepción de un trato justo resulta determinante. Cuando los colaboradores consideran que sus esfuerzos no son recompensados de manera equitativa, pueden generarse efectos negativos.

5.2.2 Teoría de la Autodeterminación

Desde la teoría de la autodeterminación, Deci y Ryan (2000) plantean que la motivación se fortalece cuando se satisfacen tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relación social. Estas dimensiones permiten explicar la forma en que las prácticas organizacionales influyen en la satisfacción de los trabajadores. En el sector energético, las prioridades se traducen en la promoción de la flexibilidad laboral, el acceso a oportunidades de

capacitación técnica y el fortalecimiento de un clima de colaboración. Ecopetrol incorpora estos principios en sus políticas de gestión del talento humano, favoreciendo el desarrollo integral y el compromiso de sus colaboradores.

5.2.3 Teoría de los factores higiénicos y motivadores

Herzberg (1959) distingue el salario, las condiciones laborales, en factores motivadores, como el reconocimiento, el crecimiento profesional y la responsabilidad, que promueven el compromiso y la satisfacción en el trabajo. En la industria de hidrocarburos, la seguridad laboral constituye un factor higiénico crítico, mientras que la participación en proyectos estratégicos de transición energética puede actuar fortaleciendo el sentido del propósito y pertenencia organizacional.

5.4 Motivación Laboral en el Contexto Colombiano y en Ecopetrol

5.4.1 Marco Sectorial

En el contexto colombiano, la competitividad y la productividad en un mercado global cambiante se encuentran estrechamente relacionadas con la gestión de la motivación laboral. Ramírez Villanueva (2021) señala que las organizaciones deben desarrollar directrices que permitan gestionar las variables motivacionales de manera integral, considerando tanto los aspectos económicos como los emocionales del trabajo, con el fin de fortalecer el compromiso y la permanencia del talento humano.

5.4.2 Evolución del clima organizacional

El estudio del clima organizacional tiene sus orígenes en el año 1930, con el desarrollo del enfoque interpersonal, el cual enfatizaba la importancia del factor humano en los procesos productivos. Posteriormente, en la década de 1950, Kurt Lewin fue uno de los primeros autores

en emplear el término “clima organizacional” para describir el entorno psicológico y social de las organizaciones.

Zambrano (2014) señala que, a partir de los aportes de Lewin y otros investigadores, se consolidó la conceptualización del clima organizacional mediante dimensiones como coherencia, responsabilidad, estándares de excelencia, recompensas, claridad, calidez y apoyo. Esta magnitud permite comprender cómo el ambiente laboral influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción.

5.4.3 Proceso de selección y contratación

La incorporación de tecnologías como la inteligencia artificial, las redes sociales y el análisis de datos ha transformado los procesos de selección y contratación de personal, priorizando la eficiencia, la marca empleadora y la identificación de competencias digitales. En Ecopetrol, estos avances permiten atraer talento alineado con los desafíos de la Cuarta Revolución Industrial y la transición energética, fortaleciendo la coherencia entre los valores organizacionales y las expectativas de los colaboradores.

5.4.4 Estrategias innovadoras de entretenimiento y Onboarding

El proceso de onboarding comprende etapas sistemáticas de inducción, entrenamiento técnico y capacitación a largo plazo, orientadas a facilitar la adaptación del colaborador a la cultura organizacional. En Ecopetrol, un plan de acogida estructurado permite que los nuevos profesionales no solo adquieran habilidades técnicas, sino que interioricen la visión, los valores y los objetivos estratégicos de la empresa desde su ingreso, fortaleciendo su integración y compromiso.

5.4.5 Compresión y bienestar de los trabajadores

El bienestar laboral abarca dimensiones físicas, psicológicas y sociales que inciden directamente en la calidad de vida de los colaboradores y en su percepción del clima organizacional. Experiencias exitosas en distintos contextos organizacionales demuestran que los planes estructurados de inducción y capacitación mejoran las actitudes, competencias y niveles de satisfacción del personal, lo cual puede ser replicado en Ecopetrol para cerrar brechas generacionales.

Las relaciones interpersonales positivas resultan fundamentales para el bienestar, dado el carácter social del ser humano. Según Seligman (2011), el significado y el logro, componentes del modelo PERMA, constituyen elementos esenciales de la satisfacción laboral, en la medida en que fortalecen el sentido de pertenencia y el reconocimiento de los logros individuales y colectivos.

La selección de las teorías de la motivación y del clima organizacional empleadas en esta investigación responde a la necesidad de analizar un contexto de alta complejidad, como el de Ecopetrol S.A., caracterizado por procesos de transformación, transición energética y elevados estándares de seguridad y sostenibilidad. Estas hipótesis permiten comprender de manera integral la interacción entre los factores individuales que inciden en el ambiente laboral.

La teoría de la equidad de Adams (1963) resulta pertinente para analizar cómo las percepciones de justicia en la distribución de recompensas y responsabilidades influyen en la motivación y la satisfacción laboral, especialmente en una organización con estructuras jerárquicas y funciones técnicas diferenciadas. Por su parte, la hipótesis de la autodeterminación de Deci y Ryan (2000) aporta un enfoque centrado en el compromiso de las necesidades de

autonomía, competencia y relación social, elementos clave para fortalecer el bienestar y la adaptación al cambio organizacional.

Asimismo, la teoría de Herzberg (1959) complementa el análisis al diferenciar entre los factores higiénicos y los motivadores, lo que permite evaluar tanto las condiciones laborales básicas como los elementos que promueven el compromiso y el alto desempeño. En conjunto, estas teorías proporcionan un marco conceptual sólido para identificar las causas que influyen en la optimización del clima organizacional y analizar su impacto en la retención del talento humano, la productividad y la imagen corporativa de Ecopetrol S.A., en coherencia con los objetivos de la investigación.

CAPITULO6: Marco Legal

La gestión del talento humano en Ecopetrol está sujeta a un marco normativo riguroso que garantiza los derechos laborales y la seguridad técnica.

Código Sustantivo del Trabajo: Regula los derechos fundamentales y relaciones laborales de los trabajadores en Colombia.

Ley 1715 de 2014 y Ley 2099 de 2021: Marco legal para el fomento de energías renovables y la transición energética, lo que redefine los perfiles de cargo en la empresa.

Decreto 1072 de 2015: Reglamenta el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), eje central de la cultura HSEQ de Ecopetrol.

Ley 1581 de 2012: Ley de Protección de Datos Personales (hábeas Data), fundamental para la aplicación de encuestas de clima organizacional.

CAPITULO7: Metodología

La presente investigación adopta un diseño metodológico cuantitativo de tipo descriptivo, cuyo propósito es identificar y analizar los factores que influyen en el clima organizacional de

Ecopetrol S.A., a partir de la percepción de sus colaboradores. Este enfoque permite describir de manera objetiva las características del ambiente de trabajo y las variables asociadas a la motivación, el liderazgo, la comunicación y la satisfacción laboral.

El estudio se apoya en la recolección de datos mediante una encuesta estructurada, lo cual posibilita la obtención de información cuantificable, capaz de ser analizada por medio de frecuencias, porcentajes y representaciones gráficas. De acuerdo con Ulloa Pimienta (2024), este tipo de instrumentos facilita la identificación de tendencias, oportunidades de mejora y áreas críticas dentro del clima organizacional, permitiendo formular recomendaciones fundamentadas en evidencias empíricas.

Los resultados obtenidos a partir del análisis descriptivo dejan emitir juicios analíticos sobre la situación actual del clima organizacional en Ecopetrol, así como plantear acciones orientadas al fortalecimiento de la gestión del talento humano, en coherencia con los desafíos derivados de la transición energética y la sostenibilidad empresarial.

7.1 Tipo de investigación

Según las características del estudio y la naturaleza de los datos recolectados, la investigación se centra en un enfoque cuantitativo descriptivo, dado que se recopilan datos numéricos a través de una encuesta estructurada y los resultados se presentan mediante porcentajes y gráficos. Este enfoque permite describir de manera sistemática las opiniones de los colaboradores respecto al clima organizacional de Ecopetrol S.A. y analizar las características visibles en las variables estudiadas.

7.2 Tipo de estudio

La investigación es de tipo descriptivo, ya que se orienta a caracterizar el clima organizacional y las variables asociadas, sin establecer relaciones causales ni realizar pruebas

controladas. Adicionalmente, se complementa con una revisión documental, la cual permite sustentar teóricamente el análisis a partir de fuentes secundarias confiables, tales como libros, artículos científicos y documentos institucionales.

7.3 Materiales y métodos

7.3.1 Fuentes primarias

La fuente primaria de información corresponde a los datos obtenidos mediante la aplicación de una encuesta a colaboradores del área administrativa y técnico-operativa de Ecopetrol S.A.

7.3.2 Fuentes secundarias

Se utilizaron como fuentes secundarias libros especializados, artículos científicos, páginas web académicas y documentos oficiales de carácter organizacional, los cuales permitieron fortalecer el sustento teórico de la investigación. Técnicas de recolección de datos

La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta, aplicada a 20 colaboradores pertenecientes a las áreas administrativa y técnico-operativa de la organización. Esta técnica permitió conocer de manera cuantificable la percepción de los trabajadores frente al clima organizacional y sus principales dimensiones.

7.3.3 Alcance y diseño de la investigación

El estudio tiene un alcance descriptivo, ya que busca indagar y caracterizar las propiedades y condiciones actuales del clima organizacional en Ecopetrol S.A. No se pretende manipular variables, sino observar y analizar la realidad de la gestión del talento humano en el contexto de los cambios organizacionales asociados a la transición energética.

7.3.4 Población y muestra.

La población objeto de estudio está conformada por los trabajadores de Ecopetrol S.A. de las

áreas administrativas y técnico-operativas. Se seleccionó una muestra de 20 participantes mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la accesibilidad de los encuestados y las limitaciones temporales de la investigación. Aunque la muestra es reducida, resulta adecuada para un estudio descriptivo exploratorio, ya que permite identificar percepciones generales y críticas del clima organizacional.

7.3.5 Instrumento de recolección

El instrumento utilizado fue una encuesta estructurada de percepción del clima organizacional (ICSTE), compuesta por ítems cerrados con escala Likert de cinco niveles, que van desde “totalmente desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo” La investigación evalúa dimensiones como comunicación interna, liderazgo, desarrollo profesional, equidad y bienestar laboral. La estructura y el contenido se presentan en el apartado de apéndices, garantizando su claridad, validez y posibilidad de replicación.

7.3.6 Aplicación práctica del instrumento

El instrumento de medición del clima organizacional cumple una doble función: diagnóstica y estratégica. Su aplicación permite identificar áreas críticas, como debilidades en el liderazgo o en los procesos de comunicación interna, facilitando la toma de decisiones fundamentadas en datos objetivos.

Asimismo, los resultados obtenidos constituyen una base para la mejora continua de la gestión del talento humano, permitiendo ajustar dimensiones, indicadores y preguntas del instrumento de acuerdo con los hallazgos y las particularidades del contexto de Ecopetrol S.A., especialmente frente a los desafíos asociados a la transición energética y al relevo generacional.

CAPITULO8: Resultados

El presente capítulo expone los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta de percepción del clima organizacional (ICSTE) a colaboradores de Ecopetrol S.A. Los resultados se presentan mediante gráficos y porcentajes, organizados por variables de análisis, en coherencia con el enfoque cuantitativo descriptivo del estudio. Posteriormente, se realiza una interpretación analítica de los hallazgos, vinculándolos con los conceptos y autores abordados en el marco teórico.

La tabla 1 presenta las dimensiones del clima organizacional en Ecopetrol S.A. que fundamenta el estudio de esta investigación.

8.1 Dimensiones del clima organizacional

Tabla 1

Dimensión	Descripción	Indicadores	Instrumento de medición	Escala
Comunicación interna	Calidad y efectividad del flujo de información dentro de la organización	Claridad de la información, oportunidad, retroalimentación	Encuesta estructurada	Likert (1–5)
Liderazgo	Estilo de dirección y apoyo ejercido por los jefes inmediatos	Confianza, toma de decisiones, orientación al personal	Encuesta estructurada	Likert (1–5)
Ambiente laboral	Relaciones interpersonales y convivencia en el entorno de trabajo	Trabajo en equipo, respeto, cooperación	Encuesta estructurada	Likert (1–5)
Motivación	Factores que impulsan el compromiso y la satisfacción laboral	Reconocimiento, incentivos, sentido de pertenencia	Encuesta estructurada	Likert (1–5)
Desarrollo profesional	Oportunidades de crecimiento, capacitación y ascenso	Formación, evaluación de desempeño, promoción	Encuesta / Análisis documental	Likert (1–5)
Condiciones de trabajo	Recursos físicos y organizacionales para el desempeño laboral	Seguridad, herramientas, carga laboral	Encuesta estructurada	Likert (1–5)

Nota. Las dimensiones del clima organizacional en Ecopetrol S.A. hacen referencia a las percepciones que los colaboradores tienen sobre su ambiente laboral.

Lista de figuras

A continuación, se presentan los gráficos que muestran los resultados obtenidos para cada una de las dimensiones del clima laboral en Ecopetrol S.A. Posteriormente, se realiza una interpretación analítica de los hallazgos, vinculándolos con los conceptos y autores abordados en el marco teórico.

8.2 Comunicación interdepartamental

Figura 1. Ilustración 1

Captación de la Comunicación Interpartamental



Nota. Encuesta a través de formulario Google y elaboración propia.

Los datos presentados en la Figura 1 reflejan una apreciación predominantemente positiva respecto a la comunicación interdepartamental. El 70 % de los participantes manifestó una valoración favorable, distribuida entre un 50 % que indicó estar de acuerdo y un 20 % totalmente de acuerdo. Por su parte, un 15 % adoptó una posición neutral, mientras que el 15 % restante expresó una percepción desfavorable.

Estos resultados sugieren que, si bien las comunicaciones entre áreas son valoradas positivamente por la mayoría de los colaboradores, persisten brechas que pueden afectar la coordinación y el trabajo colaborativo. De acuerdo con Chiavenato (2020) y Schneider et al. (2013), una comunicación interdepartamental efectiva constituye un factor clave para la integración organizacional y el desempeño colectivo, por lo que resulta pertinente fortalecer los mecanismos de interacción.

8.3 Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional

Figura 2 Ilustración 2

Apreciación de Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo



Nota. Encuesta a través de formulario Google y elaboración propia.

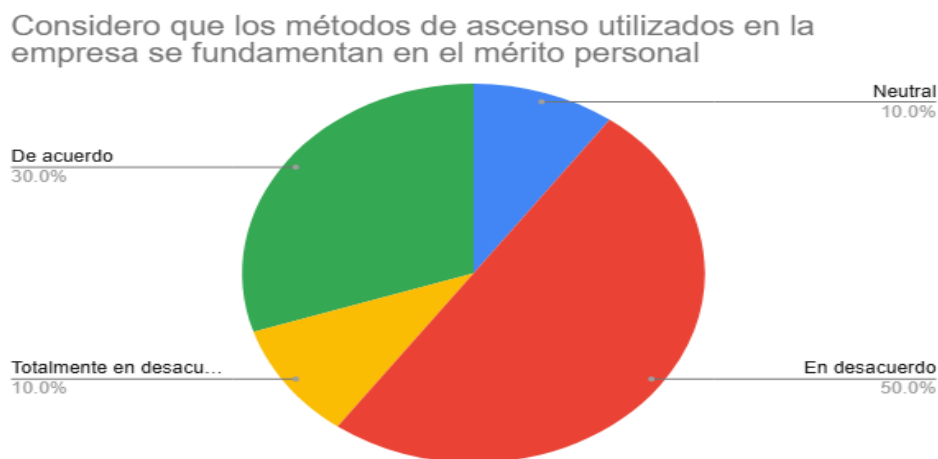
La Figura 2 evidencia que el 75 % de los colaboradores percibe de manera positiva las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional ofrecidas por la organización, conformado por un 55 % que manifestó estar de acuerdo y un 20 % totalmente de acuerdo. En contraste, un 20 % expresó una percepción negativa y un 5 % se mantuvo neutral.

Aunque la apreciación general es favorable, el porcentaje de desacuerdo refleja la existencia de una brecha significativa en la claridad o accesibilidad de las rutas de desarrollo profesional. Este hallazgo coincide con lo planteado por Deci y Ryan (2000) y Herzberg et al. (1959), quienes señalan que la percepción de crecimiento y autorrealización influye directamente en la motivación y el compromiso laboral.

8.4 Percepción de equidad en los procesos de ascenso

Figura 3 Ilustración 3

Percepción Sobre la Equidad en los Procesos de Ascenso



Nota. Encuesta a través de formulario Google y elaboración propia.

Los resultados de la Figura 3 muestran una percepción mayoritariamente negativa respecto a la equidad en los procesos de ascenso. El 60 % de los encuestados manifestó

desacuerdo con la afirmación de que los ascensos se basan en el mérito personal, mientras que un 30 % expresó acuerdo y un 10 % adoptó una postura neutral. No se registraron respuestas en la categoría de totalmente de acuerdo.

El resultado evidencia una debilidad relevante en la percepción de justicia organizacional, lo cual, según la teoría de la equidad de Adams (1963), puede generar desmotivación, insatisfacción y disminución del compromiso laboral. En este sentido, se hace necesario revisar y fortalecer los criterios de promoción interna para garantizar procesos transparentes y equitativos.

8.5 Canales de comunicación interna

Figura 4 Ilustración 4

Apreciación a la Efectividad de los Canales de Comunicación Interna



Nota. Encuesta a través de formulario Google y elaboración propia.

La Figura 4 indica que el 60 % de los colaboradores percibe los canales de comunicación interna como adecuados y oportunos, mientras que un 30 % presenta una valoración negativa y un 10 % se mantiene neutral.

Si bien existe una base positiva en las relaciones con el personal, el porcentaje de percepción desfavorable sugiere la necesidad de optimizar los canales existentes. De acuerdo con Buscaglia (2023) y Páramo Gaitán (2024), una comunicación interna clara y bidireccional fortalece el compromiso organizacional y reduce los conflictos laborales.

8.6 Bienestar laboral

Figura 5 Ilustración 5

Comprensión Sobre el Bienestar Integral de los Trabajadores



Nota. Encuesta a través de formulario Google y elaboración propia.

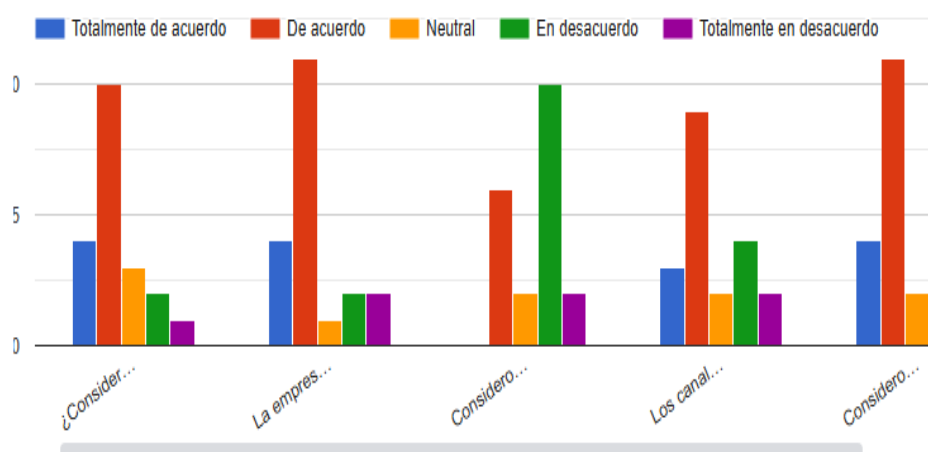
Los resultados de la Figura 5 reflejan una percepción mayoritariamente positiva respecto al bienestar laboral. El 75 % de los encuestados manifestó una valoración favorable, mientras que un 15 % expresó desacuerdo y un 10 % se mantuvo neutral.

Estos hallazgos sugieren que la organización es percibida como comprometida con el bienestar integral de sus colaboradores, lo cual coincide con los planteamientos de Seligman (2011) y Wright y Cropanzano (2000), quienes destacan la relación directa entre bienestar psicológico, satisfacción laboral y desempeño organizacional.

8.7 Análisis integrado de las variables estudiadas

Figura 1 Ilustración 6

Resultados generales de la encuesta de clima organizacional



Nota. Elaboración propia

La Figura 6 sintetiza los resultados generales del diagnóstico de clima organizacional, evidenciando una apreciación predominantemente favorable en dimensiones clave como la comunicación interna, el bienestar laboral, las oportunidades de desarrollo y el compromiso con la organización. No obstante, también se identifican áreas susceptibles de mejora, especialmente en la percepción de equidad en los procesos de ascenso y en la efectividad de la comunicación interdepartamental.

Estos resultados ponen de manifiesto la importancia de implementar acciones estratégicas orientadas al fortalecimiento continuo del clima laboral, alineadas con los principios de gestión del talento humano y justicia organizacional.

8.8 Gestión de talento humano

La percepción de los empleados sobre las responsabilidades e iniciativas del departamento de talento humano es determinante porque influye en la opinión que tienen de acuerdo con las necesidades sociales dentro de la empresa.

Los empleados tienen una apreciación positiva sobre las cargas de trabajo, lo que promueve su desempeño. Asimismo, consideran que el ascenso interno es un método efectivo para incrementar la productividad y la motivación, ya que permite valorar las habilidades y méritos de los trabajadores.

8.9 Manejo de liderazgo

En la encuesta se exploró sobre la percepción de los trabajadores respecto a las habilidades que tienen los líderes para motivar y orientar al personal hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización. Para ello, se formularon cinco preguntas orientadas a evaluar las oportunidades de crecimiento profesional y promoción existentes dentro de la compañía, a partir de las cuales se generaron los siguientes resultados:

Frente a la pregunta sobre la existencia de comunicación interdepartamental el 70% de los entrevistados presentaron una estimación favorable, mientras que el 15% manifestó una percepción negativa y el 15% se mantuvo neutral, lo cual evidencia una apreciación afirmativa con referencia a la alineación de esfuerzos y recursos entre departamentos. En relación con la

capacidad que tiene la empresa para proporcionar oportunidades de crecimiento y desarrollo se presenta un 75% resultado positivo, en contraste un 20% manifiesta una opinión contraria y un 5% neutral; aunque la mayoría de los encuestados muestra una calificación positiva, el porcentaje de desacuerdo señala la necesidad de analizar los motivos del rechazo para fortalecer y mejorar el aspecto evaluado.

Por otra parte, la estimación de que los métodos de ascenso no se basan por el mérito, el 60% se evidencio un índice alto desfavorable, un 30% se mostró de acuerdo y 10% neutral; en general, los datos demuestran una insatisfacción predominante, por lo que resulta necesario identificar las causas del desacuerdo, revisar los procesos o condiciones evaluadas y proponer estrategias de cambio que permitan revertir esta opinión adversa. El 60% de los colaboradores expresa una aprobación, no obstante, el 30% percibe negatividad y el 10% se mantuvo neutral, aunque predomina una valoración optimista, los resultados evidencian la necesidad de analizar los factores que generan desacuerdo y de reforzar las acciones de mejora, con el fin de incrementar el nivel de aceptación respecto a la adecuación y las oportunidades de la comunicación interna. Los empleados perciben que la empresa se preocupa por su bienestar integral un 75% el cual evidencia percepción positiva y refleja un 15% de respuestas negativas.

El personal de la compañía refleja que los ascensos negativos pueden generar conflicto y resentimiento y que hay dificultad a la atracción de nuevos talentos, ya que los profesionales buscan entornos donde su esfuerzo sea recompensado de manera justa., también se considera que el contrato social entre la organización y sus trabajadores se fortalece, mejorando la motivación, la permanencia y la cohesión grupal. Esto disminuye las amenazas de problemas en el trabajo y por último se evidencia que la mayoría percibe la mejora en la satisfacción, la

productividad, el compromiso y la retención del talento fortaleciendo la empresa como trabajador responsable y reduce riesgos de conflictos laborales o reclamos ante entidades reguladoras.

De acuerdo con los resultados de estas variables, se nota una percepción positiva con un ambiente laboral satisfactorio según la medición Great Place to Work. La empresa superó la meta establecida por el instituto, resaltando el respeto, la credibilidad y la equidad, compañerismo y orgullo.

La tabla 2 presenta el grado de aprobación de los trabajadores respecto a las diferentes dimensiones del clima laboral evaluadas, evidenciando mayores niveles de aceptación en bienestar integral y crecimiento y desarrollo, y un menor nivel en equidad en los procesos de ascenso.

8.10 Grado de aceptación de los trabajadores

Tabla 2
Grado de Aceptación de los Trabajadores por Dimensión del Clima Laboral

Dimensión del clima laboral	Grado de aceptación (%)
Comunicación interdepartamental	70%
Crecimiento y desarrollo	75%
Equidad en los procesos de ascenso	40%
Comunicación interna	60%
Bienestar integral	75%

Nota. Elaboración propia

8.11 Comunicación interna

Es un componente elemental en el funcionamiento de las organizaciones, ya que interviene como el eje copilador de los diferentes procesos y áreas de la compañía, actúa directamente en la productividad y el desempeño organizacional. En este apartado se examina el estado de la comunicación interna en la empresa, a partir de la percepción de los colaboradores. Los resultados del diagnóstico demuestran que la comunicación es adecuada dentro de cada área de trabajo.

La comunicación interna en Ecopetrol se concibe como un pilar fundamental para fomentar la transparencia, el compromiso de los empleados y la alineación con los objetivos organizacionales, según se detalla en la estrategia de comunicaciones y relacionamiento de la empresa (Páramo Gaitán, 2024).

Según Buscaglia (2023). La comunicación asertiva es un estilo de interacción que permite expresar ideas, sentimientos, necesidades y derechos de manera clara, directa y respetuosa, tanto en lo personal como en lo social, sin caer en la agresividad ni en la sumisión resulta trascendental.

8.12 Sentido de Pertenecía

La variable sentida de pertenencia tuvo como objetivo relacionar el nivel compromiso e identificación de los trabajadores con la empresa. A partir de los resultados obtenidos, se demuestra que los empleados se sienten a gusto con las labores que desempeñan dentro de la organización, lo que refleja en su responsabilidad con la cultura organizacional.

No obstante, como es natural en los procesos de desarrollo profesional, se evidencia que los colaboradores han contemplado la posibilidad de cambiar de empleo en busca de nuevas oportunidades de crecimiento. Por ello, la mayoría de los empleados cuenta con una antigüedad

significativa dentro de la empresa, lo que demuestra estabilidad laboral y permanencia. En este contexto, resulta fundamental fortalecer espacios de evolución que incentiven el sentido de identidad y compromiso organizacional.

Adicionalmente, se investigó sobre los factores que influyen en la motivación de los trabajadores como parte del sentido de pertenencia. Esta certidumbre indica que el principal factor motivacional es el salario, seguido de las oportunidades de crecimiento laboral, la autonomía y la flexibilidad en el desempeño de sus funciones.

CAPITULO9: Conclusiones

El presente estudio permitió cumplir con el objetivo general propuesto, al analizar el clima organizacional de Ecopetrol S. A. a partir de la percepción de sus colaboradores, evidenciando tanto fortalezas como áreas de mejora que influyen directamente en la motivación, el desempeño y el compromiso laboral.

En relación con el **primer objetivo específico**, orientado a evaluar la comunicación interdepartamental y los canales de comunicación interna, los resultados evidencian una percepción mayoritariamente positiva. El 70 % de los colaboradores manifestó una valoración favorable sobre la interacción entre áreas y el 60 % consideró adecuados los canales de comunicación interna. No obstante, los porcentajes de desacuerdo indican la existencia de brechas comunicativas que requieren ser atendidas para fortalecer la coordinación y la fluidez de la información dentro de la organización.

Respecto al **segundo objetivo específico**, enfocado en analizar las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, se concluye que el 75 % de los empleados percibe que la empresa ofrece opciones de crecimiento y reconoce los logros alcanzados. Sin embargo, se identifica una debilidad significativa en la percepción de equidad en los procesos de ascenso, ya

que una proporción mayoritaria de los colaboradores considera que estos no siempre se basan en el mérito, sino en relaciones personales o criterios subjetivos, lo cual afecta negativamente la motivación y el sentido de pertenencia.

En cuanto al **tercer objetivo específico**, relacionado con el bienestar laboral, los resultados muestran que el 75 % de los encuestados percibe que la organización se preocupa por su bien integral. Esta percepción positiva sugiere que la empresa reconoce la importancia de atender factores que influyen en la calidad de vida en el trabajo, lo que contribuye al compromiso organizacional y a la permanencia del talento humano.

De manera general, se concluye que el diseño y aplicación del instrumento de medición del clima organizacional constituyen una herramienta clave para la gestión del talento humano, al permitir identificar percepciones, necesidades y oportunidades de mejora dentro de la organización. En este sentido, se evidencia la necesidad de fortalecer un enfoque integral que articule los resultados empíricos con los fundamentos teóricos, como soporte para la toma de decisiones estratégicas.

Finalmente, se concluye que resulta indispensable diseñar e implementar un programa integral de reconocimiento, para definir rutas claras de desarrollo profesional, con el fin de mejorar la percepción de equidad, alinear el clima organizacional con los objetivos estratégicos de Ecopetrol S. A. así mismo fomentar un mayor compromiso por parte de los colaboradores.

CAPITULO10: Recomendaciones

10.1 Recomendaciones

A partir del análisis de los resultados obtenidos mediante la encuesta del entorno laboral aplicada a los colaboradores de Ecopetrol S.A., se identificaron áreas críticas que inciden directamente en el desempeño, la motivación y la satisfacción. En coherencia con los objetivos

del estudio y las conclusiones alcanzadas, se formulan las siguientes recomendaciones, orientadas al fortalecimiento del clima organizacional y a la mejora de la gestión del talento humano.

10.1.1 Área: Liderazgo y supervisión

Hallazgo:

Los resultados evidencian percepciones de debilidad en el reconocimiento del desempeño y en la comunicación entre supervisores y colaboradores, lo cual puede afectar la motivación y el compromiso organizacional.

Recomendación:

Implementar programas de capacitación continua en liderazgo transformacional dirigidos a mandos medios, enfocados en el desarrollo de competencias como comunicación efectiva, retroalimentación constructiva, reconocimiento del desempeño y gestión empática de equipos. Estas acciones contribuirán a fortalecer la relación líder–colaborador y a consolidar un clima organizacional más participativo y motivador.

10.1.2 Área: Comunicación interna

Hallazgo:

Aunque la comunicación interna es valorada positivamente por la mayoría de los colaboradores, persiste una brecha significativa en la percepción de la efectividad y oportunidad de los canales de información, especialmente en lo relacionado con la difusión de objetivos y cambios organizacionales.

Recomendación:

Diseñar e implementar un plan de comunicación interna bidireccional que promueva el diálogo constante entre los diferentes niveles de la organización, el cual puede incluir espacios periódicos

de retroalimentación, reuniones breves de alineación y el fortalecimiento de plataformas digitales internas, con el fin de garantizar que la información sea clara, oportuna y accesible para todos los colaboradores.

10.1.3 Área: Desarrollo profesional y gestión del talento humano

Hallazgo:

Se identifica una brecha en la percepción de las oportunidades reales de crecimiento y desarrollo profesional, lo que puede incidir negativamente en la retención del talento humano y en el compromiso organizacional.

Recomendación:

Establecer y comunicar de manera clara planes de carrera estructurados e individualizados, alineados con las necesidades estratégicas de la empresa y las aspiraciones profesionales de los trabajadores, los cuales deben ser revisados periódicamente y complementados con programas de capacitación y formación continua, orientados a fortalecer competencias clave para la transición energética y la sostenibilidad.

10.1.4 Recomendaciones generales

- **Fomentar la participación de los colaboradores:**

Crear espacios formales de participación, como comités de mejora o canales de sugerencias, que permitan a los empleados involucrarse activamente en la identificación y solución de problemáticas organizacionales, fortaleciendo el sentido de pertenencia.

- **Monitorear el clima organizacional:**

Aplicar encuestas de seguimiento o de pulso de manera periódica, con el fin de evaluar el impacto de las acciones implementadas y realizar ajustes oportunos basados en evidencia.

- **Promover la transparencia organizacional:**

Socializar los resultados del diagnóstico de clima organizacional y los planes de acción derivados del mismo, fortaleciendo la confianza de los colaboradores y el compromiso con los procesos de mejora continua.

- **Fortalecer el bienestar integral:**

Complementar las estrategias de compensación económica con iniciativas orientadas a la calidad de vida laboral, tales como flexibilidad horaria, programas de bienestar psicológico y reconocimiento de logros individuales y colectivos.

- **Impulsar programas de mentoría y transferencia de conocimiento:**

Implementar esquemas de mentoría intergeneracional que faciliten la transferencia de conocimiento técnico y organizacional, especialmente frente a los procesos de relevo generacional y transición energética.

- **Consolidar una cultura de seguridad psicológica:**

Integrar el concepto de protección psicológica en los programas de salud y seguridad en el trabajo, promoviendo un entorno donde los colaboradores se sientan seguros para expresar ideas, reportar errores y proponer innovaciones sin temor a represalias.

CAPITULO11: Referencias Bibliográficas

360Radio. (2025). Ecopetrol es reconocida por Great Place to Work por su destacada cultura laboral en Colombia. *Naturgas*.

<https://naturgas.com.co/ecopetrol-es-reconocida-por-great-place-to-work-por-su-destacada-cultura-laboral-en-colombia/>

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.

<https://doi.org/10.1037/h0040968>

Buscaglia, R. (2023). *Comunicación asertiva: Herramientas para mejorar tus relaciones personales y profesionales*. Editorial Paidós.

<https://www.paidos.com.co/libros/comunicacion-asertiva-9789585458763>

Cardona, A., Pérez, L., & Gómez, M. (2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal de una empresa de servicio. *Información Tecnológica*, 31(1), 141–150.

<https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v31n1/0718-0764-infotec-31-01-141.pdf>

Cely Martínez, J. M. (2025). *Ecopetrol: Gestión laboral y estrategia organizacional para la competitividad* [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada].

<https://www.cliffsnotes.com/study-notes/24186848>

Cervera Cajo, L. E. (2021). El liderazgo transformacional del director como variable relacionada con el clima organizacional en instituciones educativas de un distrito de Lima.

Gobernanza, 4(14), 205–220.

<https://doi.org/10.47865/igob.vol4.2021.122>

Chaparro Espitia, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16, 7–32.

<https://es.scribd.com/document/412359149/Motivacion-Laboral-y-Clima-Organizacional>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Gallardo-Lichaa, N., & Torres-Florez, D. (2018). Clima organizacional como herramienta de mejoramiento del talento humano en UNISABANETA, Colombia. *Vinculatégica EFAN*, 4(2), 420–426.

<https://doi.org/10.29105/vtga4.1-785>

Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill.

<https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/3649996/>

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

<https://books.google.com.co/books?id=metNAQAAQBAJ>

Iglesias Álvarez, I. (2019). *Los procesos de selección en la era digital*. FC Editorial.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012>

Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386–408.

<https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208687>

Molina Salazar, T. (2022). *Proceso de inducción laboral, capacitación y entrenamiento en organizaciones*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

<https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/48801/1/tmolinas.pdf>

Morelos Gómez, J., & Lora Guzmán, H. (2024). Clima organizacional y desempeño laboral como determinantes para el desarrollo en las organizaciones. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 25(3).

<https://doi.org/10.24054/face.v25i3.4207>

Páramo Gaitán, M. (2024). *Estrategia de comunicaciones y de relacionamiento Ecopetrol* [Presentación]. Prezi.

https://prezi.com/p/ve_vt6lju9pv/estrategia-de-comunicaciones-y-de-relacionamiento-ecopetrol

Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Clima organizacional y productividad empresarial: El rol del afecto y el nivel de los empleados. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193–216.

<https://doi.org/10.1348/096317904774202144>

Pimienta, A. R. U. (2024). El clima organizacional como factor de éxito. *Revista de Ciencias Administrativas*, 12(2), 45–60.

<https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/4024>

Puente, M., et al. (2025). Dirección estratégica y clima organizacional en la empresa constructora NORDEN. *Revista Digital Novasinerгия*, 8(2), 102–112.

<https://doi.org/10.37135/ns.01.16.06>

Rangel, J., et al. (2025). Aplicación de las estrategias del plan de inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo laboral para mejorar las competencias laborales de los empleados de la Universidad de Santander durante el año 2025 [Diplomado de profundización para grado]. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/70874>

Ramírez Villanueva, Y. E. (2021). *La motivación laboral y su relación con la productividad en la industria de hidrocarburos en Colombia* [Trabajo de grado, Fundación Universidad de América]. Repositorio Institucional Lumieres.

<https://hdl.handle.net/20.500.11839/8727>

Robbins, S. P. (2024). *Comportamiento organizacional* (19.^a ed.). Pearson Educación.

<https://studylib.net/doc/27583258/organizational-behavior--19th-global-edition-by-stephen-p>

Sala Nova, A., et al. (2016). Bienestar laboral y desempeño en la organización: Un estudio empírico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(2), 121–130.

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/462818/TMEGJ.pdf>

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.

<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being* (1st ed.). Free Press.

<https://search.worldcat.org/es/title/flourish-a-visionary-new-understanding-of-happiness-and-well-being/oclc/617550838>

Solano Naizzir, L. (2019). La satisfacción laboral, un indicador que mide el buen desempeño. *La Metro Noticias*.

<https://www.lametronoticias.com/la-satisfaccion-laboral-un-indicador-que-mide-el-buen-desempeno>

Terrones Mayta, R. E., & Haro Zea, K. L. (2024). Impacto del clima organizacional sobre la rotación de los trabajadores: Revisión 2013–2023. *Tendencias*, 25(2), 247–277.

<https://doi.org/10.22267/rtend.242502.261>

Torres, R. Z. (2011). Planning for innovation: Improving organizational performance = Planeación para la innovación: Mejorando el desempeño organizacional. *Revista EAN*, (71), 162–175.

<https://doi.org/10.21158/01208160.n71.2011.557>

Ulloa Pimienta, A. R. (2024). El clima organizacional como factor de éxito. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 11(2).

<https://doi.org/10.46377/dilemas.v11i2.4024>

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94.

<https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>

Zambrano Álvarez, G. P., Villavicencio Morales, K., Yulan Negrete, H., & Zambrano

Montesdeoca, L. D. (2024). Clima organizacional y liderazgo: Un análisis generalizado desde el entorno laboral. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria de Ciencias Contables, Auditoría y Tributación: Corporatum* 360, 7(13), 1–17.

<https://doi.org/10.56124/corporatum-360.v7i13.001>

CAPITULO12: Apéndices

12.1 Anexo A. Instrumento de recolección de datos

12.2 Encuesta de Clima Organizacional – ICSTE

12.2.1 Presentación del instrumento

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información sobre la percepción de los colaboradores de Ecopetrol S.A. frente a diferentes dimensiones del clima organizacional. Los resultados serán utilizados exclusivamente con fines académicos y de investigación, garantizando la confidencialidad y el anonimato de los participantes.

No existen respuestas correctas o incorrectas. Se solicita responder de acuerdo con su experiencia y percepción personal.

12.2.2 Instrucciones

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con el clima organizacional de la empresa. Por favor, indique su nivel de acuerdo con cada afirmación, marcando una sola opción según la siguiente escala:

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

12.3 Dimensiones e ítems del instrumento

12.3.1 Dimensión 1: Comunicación interna

1. La comunicación interna es adecuada entre los diferentes departamentos de la empresa.

12.3.2 Dimensión 2: Motivación laboral

2. La empresa incentiva el esfuerzo y el compromiso de los trabajadores.

12.3.3 Dimensión 3: Equidad

3. Los procesos de ascenso en la empresa se basan en el mérito y el desempeño de los trabajadores.

12.3.4 Dimensión 4: Desarrollo profesional

4. La empresa promueve la participación en iniciativas de intercambio de conocimiento.

12.3.5 Dimensión 5: bienestar laboral.

5. La empresa se interesa por el equilibrio entre la vida personal y laboral.

12.3.6 . Estructura general del instrumento

- Total de ítems: 5
- Tipo de ítems: Cerrados
- Escala de medición: Likert de cinco niveles
- Dimensiones evaluadas: 5

12.3.7 Observación metodológica

El instrumento ICSTE fue diseñado en coherencia con el marco teórico y los objetivos de la investigación, permitiendo medir de manera cuantitativa las percepciones de los colaboradores sobre el clima organizacional. Su estructura facilita el análisis descriptivo mediante frecuencias,

porcentajes y representaciones gráficas, asegurando la replicabilidad y claridad metodológica del estudio

12.4 Anexo B *Encuesta Sobre Clima Organizacional Aplicada a la Empresa Ecopetrol S.A.*