

**Diagnóstico y Propuesta de Mejora de Clima Laboral en la Empresa Mundo Frenos Ltda.
No. Contrato 20240119014236**

**Daniel Yepes Quintero
María Lorena Riveros Tello
Mary Luz Idrobo Muñoz
Rodolfo Hernández Contreras
Estudiantes**

**Yency Ximena Chaparro Tovar
Profesional en Seguridad y Salud en el Trabajo, Especialista en Gestión Ambiental
Magister en Sistemas Integrados de Gestión
Director de proyecto
Yohanna Milena Rueda Mahecha
Fonoaudióloga, Especialista en Administración en Salud Ocupacional, Magister en Educación
Codirector de proyecto**

**Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano
Facultad de Sociedad, Cultura y Creatividad
Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad
Especialización en Gerencia de la Seguridad y Salud en el Trabajo
Bogotá, abril de 2024**

Criterios de Existencia

Nombre del Informe	
Diagnóstico y Propuesta de Mejora del Clima Laboral para la Empresa Mundo Frenos Ltda.	
Nombre(s) de lo(s) Consultor(es) Estudiantes	Daniel Yepes Quintero C.C. 1017199657 María Lorena Riveros Tello C.C. 52249333 Mary Luz Idrobo Muñoz C.C. 1060870800 Rodolfo Hernández Contreras C.C. 98582145
Nombre(s) de lo(s) Consultor(es) Senior (Director / Codirector Consultoría)	Yency Ximena Chaparro Tovar C.C. 1003776715 Yohanna Milena Rueda Mahecha C.C. 52384897
Número del contrato	20240119014236
Fecha Presentación Informe Final	01/04/2024
Idioma	Español
Disponibilidad	
Nombre de la empresa	Mundo Frenos Ltda.
NIT	830506652-6
Nombre del proyecto de investigación asociado	Innovación en la gestión empresarial, el trabajo digno y decente en el marco de la Seguridad y Salud Laboral consultoría GSSL 2023-2024
Número de páginas	58

Tabla de Contenido

Resumen.....	8
Abstract.....	9
Introducción	10
1. Objetivos.....	12
1.1. Objetivo General	12
1.2. Objetivos específicos	12
2. Marco Referencial	12
2.1. Marco Contextual.....	12
2.2. Marco legal.....	17
3. Marco Metodológico.....	19
3.1. Diseño de la investigación de la consultoría.....	19
3.2. Fases de la Consultoría	20
3.3. Población Objeto	22
3.4. Técnicas de actuación e instrumentos.....	22
4. Resultados	29
4.1. Fase 1- Iniciación.....	29
4.2. Fase 2 - Diagnóstico	33
4.3. Fase 3 – Planificación de medidas.....	41
4.4. Fase 4 – Aplicación	48
4.5. Fase 5 – Terminación	49

5. Conclusiones.....	49
6. Recomendaciones.....	50
Apéndices.....	58



Lista de tablas

Tabla 1	Población en la que se aplicó la investigación.....	22
Tabla 2	<i>Rangos definidos para calificación de resultados</i>	24
Tabla 3	<i>Síntesis del Proyecto</i>	28
Tabla 4	<i>Resultado General de las Dimensiones Evaluadas</i>	34
Tabla 5	<i>Resultados y Recomendaciones</i>	41
Tabla 6	<i>Causas, Sub-causas y propuesta de mejora</i>	46



Lista de Figuras

Figura 1 <i>Fachada empresa</i>	14
Figura 2 <i>Fases del proceso de Consultoría</i>	21
Figura 3 <i>Cronograma</i>	29
Figura 4 <i>Aplicación de la encuesta</i>	31
Figura 5 <i>Observación directa</i>	32
Figura 6 <i>Formato Diario de campo - Observación directa y entrevista</i>	33
Figura 7 <i>Resultados dimensión condiciones de trabajo</i>	35
Figura 8 <i>Resultados dimensión relaciones interpersonales</i>	35
Figura 9 <i>Resultados dimensión comunicación interna</i>	36
Figura 10 <i>Resultados dimensión estructura organizacional</i>	36
Figura 11 <i>Resultados dimensión formación profesional</i>	37
Figura 12 <i>Resultados dimensión reconocimiento y promoción</i>	37
Figura 13 <i>Resultados dimensión motivación y satisfacción</i>	38
Figura 14 <i>Resultados dimensión psicosocial</i>	39
Figura 15 <i>Resultados dimensión liderazgo</i>	40

Lista de Apéndices

Apéndice A Sensibilización	58
Apéndice B Formato de encuesta y registros de aplicación.....	58
Apéndice C Informe de resultados.....	58
Apéndice D Formato de observación directa, entrevista y registros de aplicación.....	58
Apéndice E Contrato Consultoría	58
Apéndice F Informe de recomendaciones y propuesta de mejora	58



Resumen

La presente consultoría diagnóstica del clima laboral para la empresa Mundo Frenos Ltda., abarcó la revisión de la interacción entre los trabajadores y los factores que influyen su orbe como la naturaleza del negocio, la estructura organizativa, las relaciones interpersonales, entre otras. Consistió en la recopilación de datos a través de diferentes técnicas e instrumentos como la encuesta, la observación y entrevistas, con el propósito de identificar y evaluar las variables que interfieren de manera positiva y negativa en el desarrollo de las actividades. Basados en los hallazgos de cada dimensión evaluada se realizaron observaciones y recomendaciones, adicionalmente se sugirió propuesta de mejoramiento para la dimensión Psicosocial la cual obtuvo una calificación deficiente. Con esta consultoría no solo se pretende contribuir al mejoramiento del clima laboral de la empresa Mundo Frenos sino abrir un camino en el sector automotor donde existe desconocimiento frente a la importancia de un buen clima laboral para el desempeño de los colaboradores y el logro de los propósitos empresariales.

Palabras Clave. Clima laboral, diagnóstico, dimensión, propuesta de mejora y psicosocial.

Abstract

The current diagnostic consultancy of the work environment for the company Mundo Frenos Ltda., comprised a review of the interaction between workers and the factors that influence their world such as the nature of the business, the organizational structure, interpersonal relationships, among others. It consisted of data collection through different techniques and instruments such as surveys, observation and interviews, with the purpose of identifying and evaluating the variable that interfere positively and negatively in the development of their activities. Based on the findings of each dimension evaluated, observations and recommendations were made; in addition, an improvement plan was suggested for the Psychosocial dimension, which obtained a poor rating. This consultancy not only aims to contribute to the improvement of the work environment of the company Mundo Frenos but also to open a new path in this automotive sector where there is a lack of knowledge regarding the importance of a good work environment for the performance of collaborators and the achievement of business goals.

Keywords. Working environment, diagnosis, dimension, improvement and psychosocial proposal.

Introducción

El mundo empresarial actualmente se desarrolla en un contexto bastante dinámico, en el cual el clima laboral se instaura como un componente preponderante en el éxito y la permanencia de las organizaciones ya que de este depende en gran medida la productividad de sus trabajadores.

Esto exige a las organizaciones establecer y aplicar mecanismos de medición para visualizar y analizar de forma constante las situaciones que pueden presentarse en el desarrollo de las actividades que no son perceptibles, ni tangibles fácilmente, pero se pueden ver reflejadas en las relaciones y la satisfacción que exteriorizan los empleados (Moncada, 2023).

Mundo Frenos Ltda., aunque es una empresa pequeña, no se escapa de los desafíos que presenta la interacción entre los trabajadores y los factores que influyen su orbe como la naturaleza del negocio, la estructura organizativa y las relaciones interpersonales que pueden comprometer su clima organizacional. La presente consultoría realizó el diagnóstico del clima laboral y presentó propuesta de mejora con el fin de permitir a sus directivos y colaboradores mejorar el entorno, con un propósito común apoyando la misionalidad de la empresa y propendiendo por la calidad de vida de los trabajadores.

Se inició con un acercamiento con el personal y sus directivos a través de una sensibilización, posteriormente se realizó la aplicación de una encuesta estructurada como herramienta para la obtención de información que permitió evaluar los datos recopilados para identificar patrones, tendencias y áreas de preocupación. Igualmente se estableció una priorización que dio paso al desarrollo de una propuesta de mejora.

El clima laboral se ha planteado como un factor determinante que repercute en la productividad que tienen los trabajadores, donde la satisfacción y el bienestar juegan un papel preponderante para alcanzar los logros establecidos por las organizaciones. De acuerdo con estudio realizado por la empresa Gallup sólo el 9% de los empleados se encuentra en un estado de bienestar completo y el 54% presenta alguno aspecto que no permite establecer un compromiso y bienestar total.

El ámbito latinoamericano se encuentra alejado de la situación que presentan los países europeos y del norte de América. Este está lleno de incertidumbre, causada por diferentes situaciones políticas, económicas y sociales, las cuales se acrecentaron después de pandemia. Adicionalmente la cultura empresarial está aún encasillada en la priorización de la productividad, dejando relegado los temas de seguridad y salud laboral.

Colombia, no escapa de esta realidad con un 57% supera el promedio latinoamericano de la media de estrés (Rudas, 2022). Ahora situándonos específicamente en el sector del comercio de partes y accesorios para vehículos automotores, se observa la prevalencia de una serie de desafíos relacionados con un clima laboral y una cultura organizacional particular para este gremio. Lo que podría afectar el bienestar de los trabajadores y por ende el rendimiento general de la organización. Pregunta problema: ¿Qué dimensiones pueden afectar el clima laboral en la Empresa Mundo Frenos Ltda.?

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

Realizar diagnóstico y propuesta de mejora del Clima Laboral en la Empresa Mundo Frenos Ltda.

1.2. Objetivos específicos

- Identificar el nivel de clima laboral en la empresa Mundo Frenos Ltda.
- Describir los resultados obtenidos de cada una de las dimensiones evaluadas.
- Cotejar el resultado de las dimensiones con rango deficiente y regular de acuerdo con los resultados de la encuesta

2. Marco Referencial

2.1. Marco Contextual

Dentro de la dinámica laboral se conjugan una serie de factores, es así como lo plantea Herzberg (1954) quien contemplan a través de la teoría denominada los dos factores la existencia de elementos correlacionados que afectan de diferente manera la actitud que pueden presentar los empleados en sus puestos de trabajo, estos son los factores de motivación e higiene.

La motivación tiene que ver directamente con el contenido del trabajo y la satisfacción de los trabajadores, es decir el desarrollo personal y/o profesional, Herzberg alude que la presencia en las organizaciones de aspectos como: el reconocimiento, las oportunidades de avance, el trabajo en sí mismo, las responsabilidades entre otros funcionan como verdaderos motivadores y los factores de higiene están vinculados con el entorno del trabajo, cuando están ausentes o son inadecuados, podrían ser los causantes de insatisfacción en los empleados. Aunque puede darse la

situación de estar presentes y son adecuados y solamente prevenir la insatisfacción y no necesariamente aumentar la motivación.

Lo mencionado anteriormente no se aleja de la realidad experimentada durante la Revolución Industrial, los trabajadores estaban sometidos a condiciones laborales precarias por parte de los empleadores, como por ejemplo la exposición a largas jornadas, salarios bajos y ausencia de medidas de seguridad. Debido a ello surge el movimiento sindical, como un grito de auxilio y cuyo objetivo fue abogar por los derechos de los trabajadores. a partir de la exteriorización de las inconformidades y la unión de la población trabajadora en aquella lucha se lograron salarios más justos, la reducción de las horas de trabajo, implementación de medidas de seguridad lo que generó un impacto positivo en la salud y el bienestar de la población obrera y en la economía en general. (Lucas, 2019).

a. Datos de la empresa

Mundo Frenos es una sociedad Ltda., que se dedica al comercio de autopartes y accesorios para vehículos automotores. Fue constituida el 9 de noviembre de 2004, como una sociedad comercial de responsabilidad limitada. El comercio de autopartes y accesorios para automotores en los últimos años ha tenido cambios por diferentes variables anudadas a la pandemia como la coyuntura económica, la falta de materia prima para la fabricación de repuestos y piezas automotrices, han modificado la tendencia del mercado a mantener y comprar automotores usados, lo que conlleva a el incremento de venta de repuestos, aunado a esto los altos costos de los repuestos originales en los concesionarios lleva a que muchos compradores acudan a sectores que

ofrecen alternativas que se acomodan a las necesidades ofreciendo una mejor relación entre el costo y el beneficio.

b. Contexto de la empresa

Mundo frenos se encuentra ubicada en la carrera 51 No. 32-103 en la ciudad de Medellín (segunda ciudad más importante de Colombia, con una población estimada de 2'595.300 habitantes siendo el municipio más poblado (Teleencuestas, 2023). Se destaca su sobresaliente desarrollo económico y una gran oferta cultural) departamento de Antioquia en un sector conocido como Bayadera donde la población paisa frecuenta para realizar compras de repuestos, accesorios y lubricantes para la reparación y mantenimiento de vehículos. En el cual se combinan y complementan la formalidad con la informalidad (Vargas, 2020).

Figura 1

Fachada empresa



Nota. Imagen tomada de Google Eart, año 2023.

- **Características del sector.** El sector donde se encuentra ubicada la empresa Mundo Frenos Ltda. ha sido testigo de la creciente presencia de empresas relacionadas con la reparación y mantenimiento de vehículos durante las últimas décadas. Derivado de esta dinámica, se ha creado un ecosistema especializado en cubrir necesidades de servicios automotrices, convirtiéndose en uno de los puntos referenciales para propietarios de vehículos y profesionales del sector automotriz.

- **Contexto Poblacional y Cultural:** La población que labora en este sector es diversa y dinámica, los trabajadores provienen en su mayoría de barrios populares de la ciudad, caracterizados por un nivel socioeconómico bajo. Esto influye en el contexto cultural de las dinámicas socio laborales y el sentido de comunidad entre los trabajadores del sector que tienen habilidades en diversos oficios, convirtiéndolo en un espacio donde se comparten historias, experiencias y conocimientos.

- **Historia y tradición.** El sector de la Bayadera se remonta a varias décadas atrás en la que se convirtió en un importante centro de comercio de repuestos y servicios en la ciudad. La gran mayoría de almacenes y talleres de mecánica automotriz en el sector de la Bayadera se ha forjado por iniciativa de personas que empíricamente adquieren conocimientos del sector y posteriormente se inician como empresarios en sus negocios formalizados (Castañeda, 2021). Esta tradición se ha mantenido gracias a la concentración de expertos en mecánica, técnicos y vendedores que ofertan una amplia gama de productos y servicios a propietarios de vehículos, que han permite dar confianza a los propietarios de

vehículos. Este es el caso de Mundo Frenos Ltda, quien ha consolidado una excelente reputación como un centro de experiencia en la industria automotriz

- **Comunidad empresarial en la zona.** Dada la multidiversidad de almacenes de repuestos y talleres ubicados en la zona, se ha creado una fuerte y consolidada unión entre las diferentes empresas para apoyar la prestación de los servicios de mecánica automotriz, generando oportunidades de segmentar el mercado, creando empresas que se especializan en un nicho de mercado específico y logran ser líderes determinados servicios o repuestos automotrices.

En el transcurso del proyecto, se realizó el acercamiento más detallado a la población interna de la empresa en estudio, con los aportes del resultado del estudio del perfil sociodemográfico de la empresa.

c. Problemática abordada al interior de la empresa

Como se presentó en la introducción Mundo Frenos Ltda., no se escapa de los desafíos que comprometen las diferentes dimensiones del clima laboral, que afectan al sector automotor y los que interactúan en su orbe sobre todo sus colaboradores y las organizaciones. Las largas jornadas laborales, las condiciones de trabajo precarias y la falta de oportunidades para el desarrollo profesional y personal son algunos de los principales desafíos a lo que se ven enfrentados en su quehacer diario, adicionalmente la fuerte competencia y la presión para cumplir los objetivos trazado, posibilita la aparición de ambientes tensos, poco colaborativos que afecta negativamente la productividad y satisfacción laboral. También se suma la falta de integralidad y claridad en las políticas de clima organizacional y la comprensión de lo que esto representaría.

2.2. Marco legal

A nivel nacional, la Ley 1010 del año 2006 establece las medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso en el ámbito laboral y lo define como cualquier comportamiento abusivo que atente contra la dignidad e integridad, psíquica o física de un trabajador. También establece procedimiento para la denuncia y atención de casos de acoso, así como las sanciones para los que incurran en este tipo de conductas (Congreso de Colombia, 2006). Por otra parte, la circular 026 del año 2023 hace inclusión a la comunidad LGBTIQ y promueve la protección de este grupo social que se ve afectado dentro de las empresas, lo cual es también catalogado como acoso laboral. (Artículo 7. Conductas acoso laboral ley 1010), en consiguiente también aporta a la protección de la integridad física y mental de las mujeres (Ministerio de Trabajo, 2023). Posteriormente en el año 2022 aparece la Ley 2209 la cual modifica la ley 1010 de 2016 en su artículo 18, el cual expresa que el tiempo de caducidad es de 3 años desde que se presentaron los hechos de acoso laboral, es decir que todos los casos que devengan de acoso laboral caducan cada 3 años a partir de la fecha del reporte formal de la mismos (Congreso de Colombia, 2022)

Respecto a la intervención en el riesgo físico y en las condiciones de los puestos de trabajo se crea la Ley 9 novena del 24 de enero de 1979, la cual en sus artículos 107-109, expone que, en todas las empresas y los puestos de trabajo, los empleadores deberán prevenir, intervenir y controlar todos los riesgos físicos asociados con la temperatura (frio-calor) y se deberán adoptar las medidas necesarias para que sus colaboradores tengan buena ventilación, un aire limpio y fresco de forma permanente (Congreso de Colombia, 1979). L no consideración de los factores

anteriormente expuestos puede conllevar alteraciones psicosomáticas asociadas al trabajo, desmotivación y estrés laboral.

La Resolución 2646 de 2008, establece disposiciones y precisa cuales son las responsabilidades de la empresa para identificar, estimar, prevenir, intervenir y monitorear la exposición del recurso humano frente a los riesgos psicosociales, así mismo precisa el origen de las enfermedades generadas por el estrés laboral (Ministerio de Protección Social, 2008). Próximo a esto surge la Ley 1562 de 2012 la cual determina que la SST tiene como objetivo mejorar las condiciones y el ambiente de trabajo, así mismo la salud en el trabajo, la cual conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas sus labores (Congreso de Colombia, 2012).

Adicionalmente Decreto 1072 de 2015 en su artículo 2.2.6.7.3. contempla la obligación de los empleadores de identificar, estimar y prevenir las variables de riesgo psicosocial que puedan afectar la salud mental de los colaboradores en el desarrollo de sus labores. Asimismo, establece la necesidad de implementar medidas de control y seguimiento para mitigar estos riesgos, garantizando así un ambiente de trabajo seguro y saludable que promueva el bienestar integral de los empleados (Ministerio de Trabajo, 2015).

La Resolución 2764 de 2022 tiene como objetivo dictar los estándares mínimos obligatorios, para la identificación, evaluación, monitoreo permanente e intervención de los factores de riesgo psicosocial, así mismo expone los instrumentos para la medición de riesgos psicosociales (Ministerio de Trabajo, 2022).

En el entorno internacional la norma ISO 45003 se cataloga como una norma orientativa para reforzar la gestión de la seguridad y salud en el trabajo en materia de seguridad psicológica y riesgos psicosociales, así mismo esta es soportada bajo la ISO 45100 la cual pretende mejorar a nivel mundial la seguridad de las operaciones de las empresas y así disminuir los riesgos que conllevan a accidentes, incidentes y enfermedades laborales (DVN, 2023).

La NOM-035, es una norma utilizada en México y centro América estratégicamente para identificar, examinar y prevenir las variables de riesgo psicosocial, así como para fomentar un ambiente organizacional adecuado en las áreas laborales.

La organización internacional del trabajo realiza el Convenio núm. 190 el cual consta del primer tratado internacional que le da el derecho a toda persona a estar en un espacio laboral libre de violencia y acoso, incluidos la violencia y el acoso por razón de género.

3. Marco Metodológico

3.1. Diseño de la investigación de la consultoría

El diseño es el plan o la estrategia que se establece para obtener la información requerida en la investigación. Se desarrolló una investigación no experimental ya que el contexto que ofrece la empresa se encuentra construido y constituido y no se entró a modificar o alterar ningún elemento, sistema o procedimiento establecido de la organización o proceso a estudiar (Collado, 2014), aplicando el método científico ya que permite trabajar de forma sistemática para investigar problemas organizacionales, implicando la recopilación y análisis de datos, formulación de hipótesis y elaboración de recomendaciones basadas en evidencias.

El enfoque del proyecto de investigación fue mixto, esto teniendo en cuenta que tuvo elementos cuantitativos y cualitativos, este tipo de investigación se centró en la recopilación, análisis e integración de las dos tipologías (cualitativa y cuantitativa) (Ortega, 2023), sin embargo, es importante entender por qué se llevará a cabo con este enfoque.

Se debe tener en cuenta que en la actualidad la mayoría de las investigaciones acuden a utilizar e integrar los dos enfoques, ya que esto les permite a parte de tener información estadística (enfoque cuantitativo) enriquecer el estudio mediante otros mecanismos como encuestas, observación o experiencias (enfoque cualitativo) (Collado, 2014) que posibilita evaluar las actividades y sus procesos de una forma holística y así dar respuestas o soluciones más acertadas frente a la problemática. Adicionalmente tiene una perspectiva evaluativa, ya que se quiere valorar la situación actual de la empresa Mundo Frenos Ltda.

3.2. Fases de la Consultoría

Se encuentra gran cantidad de bibliografía especializada en referencia al tema de las fases y subdivisiones de las consultorías, algunos autores recomiendan modelos de tres fases y otros proponen hasta 12 fases más detalladas. Para la presente investigación de consultoría diagnóstica, nos guiamos por la propuesta de “un modelo estructurado y sencillo que consta de cinco fases, las cuales se describen a continuación: iniciación, diagnóstico, planificación de medidas, aplicación y terminación.” (Kubr, 1997, p. 25).

Figura 2

Fases del proceso de Consultoría



Nota: Se elaboró basados en la información del libro la consultoría de empresas de Milan Kubr 1997

Estas fases proporcionan una estructura general para el proceso de consultoría diagnóstica, pero es importante aclarar que se realizaron adaptaciones de acuerdo con las necesidades específicas manifestadas en la empresa Mundo Frenos Ltda. Por lo anterior se puntualiza que para el proyecto en mención se llevó a cabo hasta la fase 3, presentando una propuesta de mejora al cliente y estrategias que le permiten su aplicación.



3.3. Población Objeto

Hace referencia a todos los elementos intrínsecos que participan en el desarrollo del estudio estos pueden ser, personas, organismos, documentos, artículos de web, entre otros, el cual debe ser delimitado en contenido, lugar y tiempo para el proceso de investigación. (León, 2014).

La empresa seleccionada para realizar el diagnóstico es Mundo Frenos Ltda., con sede en Medellín, departamento de Antioquia. Actualmente cuenta con 12 colaboradores. Su actividad económica desde hace 19 años es el comercio de partes y accesorios para vehículos automotores. Para el caso del presente estudio que es el diagnóstico de clima laboral de Mundo Frenos Ltda. se tomó el 100% de la población vinculada a la empresa, incluyendo la parte directiva.

Tabla 1

Población en la que se aplicó la investigación

Cargo	No. de Colaboradores
Directivo	3
Administrativo	2
Operativo	7
Total	12

3.4. Técnicas de actuación e instrumentos

Las técnicas e instrumentos son indispensables en los estudios para recopilar datos relevantes frente la situación dentro de un contexto específico. Estas técnicas pueden ser entrevistas, cuestionarios o encuestas, observación directa, análisis documental, entre otras. Su importancia radica en que ayudan a orientar el estudio, generan información precisa y relevante de la problemática o situación y dan paso para realizar el respectivo análisis y planteamiento de



mejoras de acuerdo con los resultados. Para esta consultoría se utilizaron los siguientes técnicas e instrumentos:

- **Sensibilización**

Actividad que se utilizó para generar conciencia al grupo objetivo que se intervino, se dirigió a empleados y representantes de la alta dirección, con el fin de destacar la importancia de participar en el proceso de recopilación de datos a través del diligenciamiento de la encuesta, fue fundamental promover dentro del grupo la comprensión y la honestidad en las respuestas ya que a través de estas que se logró identificar acertadamente las dimensiones que requieren atención y así contribuir a mejorar el ambiente laboral.

Ver Apéndice A. *Presentación sensibilización*

- **Encuesta**

Instrumento que se utilizó en el proyecto para la recolección de información del clima laboral en la empresa Mundo Frenos Ltda. El diseño de la encuesta se basó en la escala de Likert la cual cuenta con un total de ocho (9) dimensiones y 33 ítems que permiten identificar la percepción que tienen los colaboradores de la empresa. La escala de Likert permite una valoración gradual, es decir al encuestado se le dio la posibilidad de escoger en una escala de 5 opciones entre sí está en acuerdo o desacuerdo con la afirmación que se le presenta (Luna, 2007).

Esta herramienta es la más utilizada para este tipo de evaluaciones ya que permite recolectar datos de manera rápida y eficiente, proporcionando una panorámica general de la situación. Las ventajas más relevantes son su facilidad en la aplicación, puede ser anónima, lo que fomenta la honestidad en las respuestas de los encuestados permitiendo realizar mediciones y

conocer el grado de aceptación o conformidad de los empleados hacia determinada acción positiva o negativa. (Luevano, 2017). A continuación, se presenta la tabla de niveles que permitió establecer en que rango se encuentra cada dimensión.

Tabla 2

Rangos definidos para calificación de resultados

Calificación de Resultados		
Porcentaje	Calificación	Acción
[0 - 55>	Deficiente	Atención inmediata
[55 - 70>	Regular	Minimizarlo
[70 - 85>	Bueno	Controlarlo
[85 - 100]	Excelente	Mantenerlo

Para entender un poco más las dimensiones que se incluyeron en el estudio se hace una breve descripción de cada una de ellas:

Condiciones de trabajo: Hace referencia al conjunto de circunstancias bajo las cuales los empleados o trabajadores realizan sus actividades en las que se incluye el entorno físico, franja horaria, remuneración, seguridad y salud laboral, entre otros. (Ríos, 2024)

Relaciones Interpersonales: Contempla las conexiones y vínculos que establecen los seres humanos en diferentes escenarios, entre estos el laboral en la cual establecen interacciones bajo un interés común. (Fide, s.f.)

Comunicación interna: Implica el intercambio de información a través de diferentes herramientas, dentro de una organización con el fin de facilitar la comprensión, cohesión y flujo eficiente de los temas, proyectos ideas que contribuyen a la productividad y objetivos. (Velásquez, 2024)



Estructura organizacional: Es la disposición habitualmente jerarquía de roles y responsabilidades en una empresa ayuda a definir y delimitar las labores de cada área o individuo y la forma en que se relacionan. (Asana, 2022)

Formación profesional: es un proceso orientado a dotar a las personas en habilidades, conocimientos y competencias relacionadas con un campo de conocimiento específico, con el fin de lograr mejor eficiencia en el desarrollo de una labor. (Pérez-González, 2017)

Reconocimiento y promoción: el reconocimiento es la acción que un individuo u organización identifica y valora de una persona o grupo y por estas situaciones puede promover o incentivar. (Gamarra, 2024)

Motivación y satisfacción: La motivación denota el impulso que las personas sienten para cumplir con metas u objetivos proyectados, estos impulsos siempre van a estar influenciados por el entorno del individuo. Con respecto a la satisfacción es la sensación que experimentan las personas en las diferentes áreas de su vida y está relacionado con el cumplimiento de sus deseos y proyectos de vida (Lizama, 2017)

Psicosocial: Está área de estudio aborda las relaciones que tiene un individuo en sus diferentes entornos sociales, como su adaptación, su desarrollo entre otros. (Ucha, 2009)

Liderazgo: Es una habilidad blanda que tienen las personas para influir y motivar a otras personas en la consecución de metas y objetivos comunes.

Ver Apéndice B. *Formato encuesta*

- **Observación directa y entrevista.**

La observación directa participante es una técnica de recolección de información que le permite al investigador integrarse activamente en el entorno que está estudiando, para así tener una comprensión profunda y contextualizada de un fenómeno o situación, esta técnica permite al investigador obtener información de primera mano y en tiempo real sobre el comportamiento, las interacciones sociales y otros aspectos relevantes del contexto observado (Macazaga., 2014).

El instrumento diseñado para llevar a cabo la observación y entrevista en la empresa Mundo Frenos Ltda. fue pensado con el fin de proporcionar un marco organizado que guiará al observador en aspectos específicos, facilitando así la captura sistemática y estructurada de los datos sin comprometer su precisión y autenticidad.

El formato consta de varias secciones que incluyen una sección para recopilar datos generales, una descripción del contexto de observación y preguntas que orientaron tanto la observación como la entrevista. Estas preguntas correspondían a los cuatro ítems relacionados con la dimensión psicosocial, así como un ítem sobre liderazgo que requerían ser corroborados por sus altos porcentajes de respuesta “Neutra”. Además, se destinó un espacio específico para registrar la información obtenida durante la interacción con los participantes, lo que permitió documentar de manera precisa los hallazgos y percepciones.

Es importante resaltar que la coincidencia entre técnicas permite que se fortalezca la confianza de los datos obtenidos.

Ver Apéndice C. *Formato de observación directa y entrevista*

- **Análisis estadístico descriptivo**

El análisis estadístico descriptivo es una técnica utilizada para resumir y describirla la información obtenida de un conjunto de datos, la cual permite visualizar de forma resumida y descriptiva las medidas estadísticas y patrones de los datos, con el objetivo de detectar las dimensiones claves o en este caso la que arrojó resultado deficiente. (Telecom, 2023). Posteriormente realizar un análisis de causa y efecto y proporcionar una propuesta de mejora. Sus ventajas son: Proporciona información clara y concisa, facilitando el entendimiento y la comprensión, abriendo paso a una comunicación efectiva de los resultados, a través de herramientas visuales como gráficos y tablas, permite identificar patrones y tendencias sobre la percepción de los colaboradores, frente a las dimensiones evaluadas y detectar variables predominantes que pueden estar influyendo o afectando el clima laboral, facilitando la detección de la causa o causas para así trabajar en la propuesta de mejora.

Tabla 3

Síntesis del Proyecto

Titulo	Objetivo General	Objetivos Específicos	Actividades	Técnica Seguridad	de	Resultado
Diagnóstico y propuesta de mejora de Clima Laboral en la empresa Mundo Frenos Ltda	Realizar diagnóstico del clima laboral y la cultura organizacional en la empresa Mundo Frenos Ltda.	Identificar el nivel de clima laboral en la empresa Mundo Frenos Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> • Acercamiento y sensibilización • Aplicación de la herramienta 	y la Técnica descriptiva analítica		<ul style="list-style-type: none"> • Lista de asistencia. • Encuestas diligenciadas de Clima Laboral
		Describir los resultados obtenidos de cada una de las dimensiones evaluadas	<ul style="list-style-type: none"> • Tabulación de la información • Evaluación y análisis de la información • Categorizar las desviaciones de acuerdo con la prioridad • Observación directa y entrevista • Realizar informe de resultados 	Técnica descriptiva y observacional		Informe de resultados Clima Laboral empresa Mundo Frenos Ltda.
		Cotejar el resultado de las dimensiones con rango deficiente y regular de acuerdo con los resultados de la encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar metodología de causa y efecto Ishikawa para la establecer la causa raíz de las desviaciones priorizadas • Realizar informe con la propuesta de mejora. 	Técnica analítica		Informe recomendaciones y propuesta de mejora de Clima Laboral para la empresa Mundo Frenos Ltda.

Nota. Se describe como las actividades ayudan al cumplimiento de los objetivos específicos y estos a su vez al general.

4. Resultados

4.1. Fase 1- Iniciación

En el mes de enero del año 2023, específicamente el viernes 19, se llevó a cabo reunión con los directivos de la empresa Mundo Frenos para exponer la solicitud de realización del presente trabajo de investigación, recibiendo una cordial acogida para llevar a cabo el proyecto investigativo, Del cual se derivó el contrato de consultoría diagnóstica No.20240119014236.

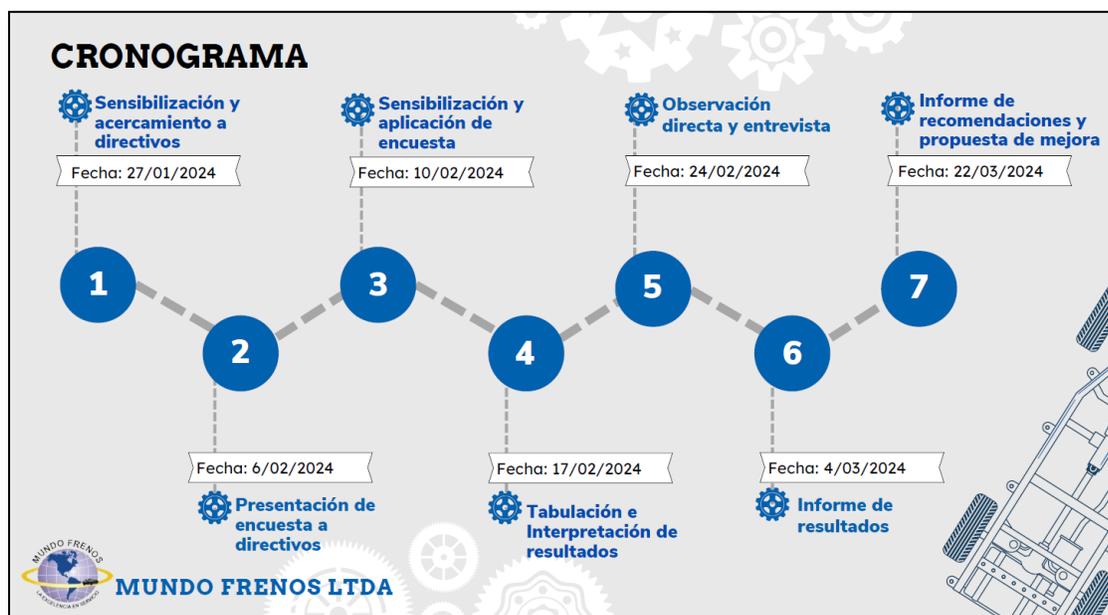
Ver Apéndice D. *Contrato Consultoría*

- **Planificación y Propuesta de actividades**

De acuerdo con lo establecido en el marco metodológico, se definió cronograma de trabajo, para las 3 fases del proyecto, la primera fase integrada

Figura 3

Cronograma



Nota. Cronograma expuesto en la sensibilización a los directivos año 2024.

- **Sensibilización y acercamiento a directivos**

El sábado 27 de enero se llevó a cabo la reunión con los 3 directivos de la empresa Mundo Frenos Ltda., en la cual se realizó la presentación del equipo que participa en el diagnóstico, posteriormente se expusieron los objetivos, los puntos claves de la intervención y el cronograma del plan de trabajo y las actividades a realizar en el transcurso del proyecto.

- **Presentación de la encuesta a directivos**

El día 6 de febrero de 2024 se presentó la encuesta, donde se expusieron las dimensiones que se van a aplicar con sus respectivas preguntas y se les informó que su aplicación es anónima y confidencial.

Se obtuvo una aprobación unánime por parte de los directivos con una actitud receptiva y positiva, autorizando la aplicación total de las dimensiones expuestas. Adicionalmente se consensuaron las fechas de las actividades descritas en el desarrollo del proyecto.

- **Sensibilización y aplicación de la encuesta**

El sábado 10 de febrero siendo las 7:00 am se da comienzo a la reunión, con el personal de Mundo frenos Ltda. para la sensibilización y aplicación de la encuesta de clima laboral. Se inició explicando los objetivos de la actividad, se habló sobre el concepto de clima laboral y su importancia en las organizaciones.

Previo al inicio del diligenciamiento de la encuesta se dio una explicación de cada dimensión con sus respectivas preguntas y se exaltó la importancia de diligenciar la encuesta con total confianza y sinceridad, informando que es totalmente confidencial y no se solicitan nombres en ella.

Siendo las 7:30 am se dio inicio al diligenciamiento de la encuesta por cada una de las partes del personal de Mundo Frenos, en un lapsus de 20 minutos el personal culminó el



diligenciamiento de esta, dando cierre a la actividad.

Figura 4

Aplicación de la encuesta



Nota. Fotografías tomadas el día de la aplicación de la encuesta en las instalaciones de Mundo Frenos Ltda.

- **Observación directa**

Posterior a la aplicación de la encuesta y obtención de los resultados preliminares, se determinó que los porcentajes que tuvieran un porcentaje significativo en el área neutral se aplicaría el modelo de observación de comportamiento y entrevistas. Por lo tanto, el sábado 24 de febrero de 2024, se realizó visita en el entorno específico, sin influir, ni intervenir en las acciones o eventos que se presentan en el entorno laboral, como complemento a la aplicación del primer instrumento, centrándonos en las dimensiones psicosocial, reconocimiento y promoción y liderazgo.



Figura 5

Observación directa



Se abordaron a tres (3) colaboradores presentes durante la visita de observación directa y se les realizó una entrevista independiente, abordando cada una de las cinco (5) preguntas con el mayor porcentaje de neutralidad registrada en el consolidado de la encuesta. Con el fin de descartar la posibilidad de falta de comprensión de las preguntas por parte de los colaboradores y la pérdida de objetividad en los resultados de la encuesta.

Las preguntas seleccionadas para la realización de la observación directa y entrevista fueron las primeras cuatro pertenecientes a la dimensión psicosocial y la última de la dimensión de liderazgo esto debido a que presentaron porcentajes de calificación negativa o neutral alta, como se ilustra a continuación.



Figura 6

Formato diario de campo - Observación directa y entrevista

ACTIVIDAD													
EJE TEMÁTICO	DESCRIPCIÓN												
Contexto de observación													
Preguntas que orientan la observación	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ASPECTO A EVALUAR</th> <th>IMPRESIONES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>¿La empresa se preocupa por mi grado de estrés y me facilita medios y herramientas para gestionarlo?</td> <td></td> </tr> <tr> <td>¿La carga mental del trabajo y el estrés es un problema para mi?</td> <td></td> </tr> <tr> <td>¿Dispongo de espacios, habilitados para relajarme y recuperar mis capacidades para seguir rindiendo?</td> <td></td> </tr> <tr> <td>¿Su jornada de trabajo se prolonga más de nueve horas diarias?</td> <td></td> </tr> <tr> <td>¿El líder demuestra los rasgos de dominio de si mismo, inteligencia, confianza e integridad?</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ASPECTO A EVALUAR	IMPRESIONES	¿La empresa se preocupa por mi grado de estrés y me facilita medios y herramientas para gestionarlo?		¿La carga mental del trabajo y el estrés es un problema para mi?		¿Dispongo de espacios, habilitados para relajarme y recuperar mis capacidades para seguir rindiendo?		¿Su jornada de trabajo se prolonga más de nueve horas diarias?		¿El líder demuestra los rasgos de dominio de si mismo, inteligencia, confianza e integridad?	
	ASPECTO A EVALUAR	IMPRESIONES											
	¿La empresa se preocupa por mi grado de estrés y me facilita medios y herramientas para gestionarlo?												
	¿La carga mental del trabajo y el estrés es un problema para mi?												
	¿Dispongo de espacios, habilitados para relajarme y recuperar mis capacidades para seguir rindiendo?												
¿Su jornada de trabajo se prolonga más de nueve horas diarias?													
¿El líder demuestra los rasgos de dominio de si mismo, inteligencia, confianza e integridad?													

Nota: La figura es un aparte de la herramienta que se utilizó para la observación directa y entrevista.

4.2. Fase 2 - Diagnóstico

- **Tabulación e interpretación de resultados**

Posterior a la aplicación de la encuesta se procedió a tabular los datos obtenidos al archivo de Excel “Encuesta clima laboral” la cual se encuentra formulada pasando de una información y evaluación cualitativa de las 9 dimensiones a una evaluación cuantitativa. Esta herramienta nos permitió visualizar de forma numérica, porcentual y gráfica los resultados generales y los específicos.

Con esta información y la tabla de calificación de resultados se procedió a realizar la interpretación de los datos obtenidos, con el fin de evidenciar que dimensión e ítems se encontraban en el rango regular o deficiente. Esta labor se realizó partiendo de la parte general y desagregando a lo particular para visualizar de forma más exacta y tener fiabilidad en la información.

- **Informe de resultados**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de las técnicas de actuación e instrumentos de recolección donde se podrá visualizar de forma integral la situación actual del clima laboral de la empresa Mundo Frenos Ltda., esta información, sirvió como base para el desarrollo de las recomendaciones y propuesta de mejora.

Tabla 4

Resultado general de las dimensiones evaluadas

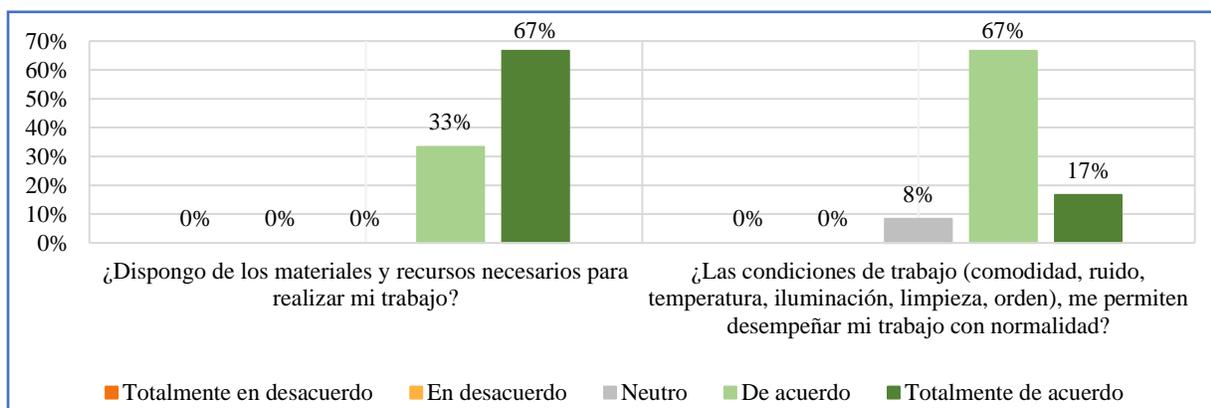
N°	Dimensión	Promedio	Meta	%Cumplimiento
1	Condiciones de trabajo	4,4	5	88%
2	Relaciones interpersonales	4,6	5	93%
3	Comunicación interna	4,1	5	83%
4	Estructura Organizacional	4,5	5	90%
5	Formación profesional	4,1	5	82%
6	Reconocimiento y promoción	3,9	5	78%
7	Motivación y satisfacción	4,3	5	86%
8	Dimensión Psicosocial	2,8	5	55%
9	Liderazgo	4,0	5	80%

La evaluación general arrojó resultados en 8 de las 9 dimensiones por encima del 70%, indicando que estos factores se encuentran en un nivel bueno, mostrando una percepción y conformidad positiva dentro de la empresa Mundo Frenos.

La dimensión con mayor puntaje fue el número 2 “relaciones interpersonales” con una valoración del 93% con una calificación excelente, sin embargo, en la dimensión número 8, se obtuvo una valoración del 55% quedando en un nivel de calificación deficiente. A continuación, se presenta de forma desagregada cada dimensión con el fin de visualizar la condición de cada ítem evaluado.

Figura 7

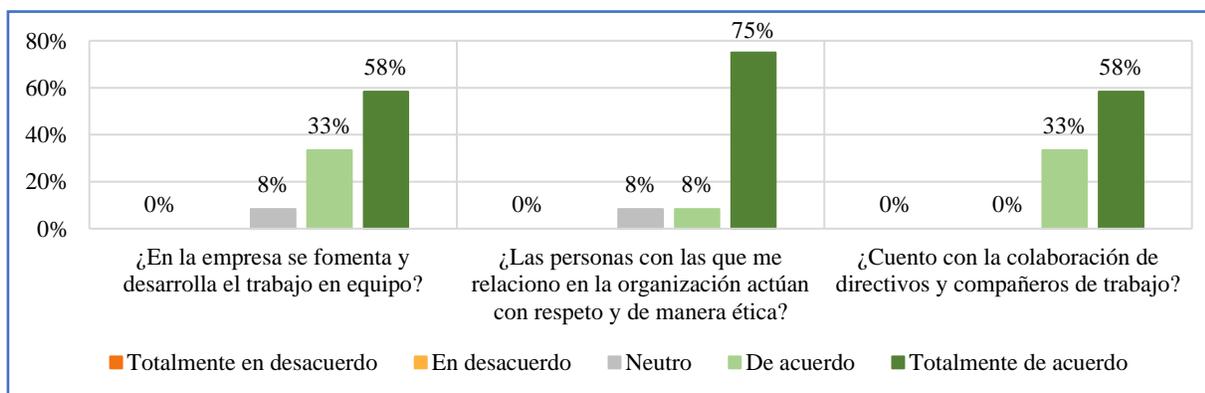
Resultados dimensión condiciones de trabajo



Esta dimensión fue evaluada con un porcentaje del 88%, ubicándose en la franja de excelente. Los datos muestran una tendencia positiva con una valoración 92% denotando que los empleados se encuentran en su mayoría satisfechos con las condiciones actuales en que desarrollan su actividad laboral.

Figura 8

Resultados dimensión relaciones interpersonales

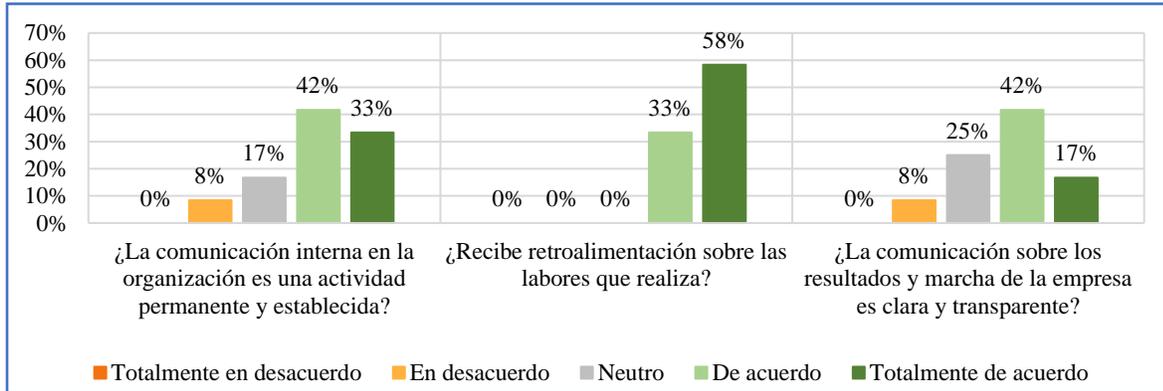


Esta dimensión fue evaluada con un porcentaje del 93 % encontrándose en la franja de excelente. Los altos porcentajes de respuestas positivas revelan que la cultura organizacional en la empresa parece fomentar la colaboración, el respeto, la ética y el trabajo en equipo. Estos

atributos son esenciales para generar un ambiente laboral productivo y satisfactorio para los trabajadores

Figura 9

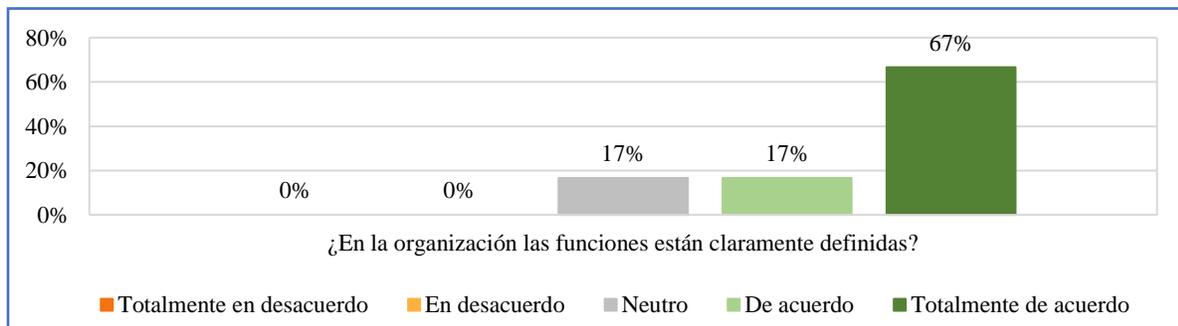
Resultados dimensión comunicación interna



Esta dimensión obtuvo un porcentaje del 83%, es decir se encuentra en la zona de Bueno. Se logró identificar que la generalidad de los trabajadores se siente complacidos con una valoración 75% en las áreas positivas. Sin embargo, se debe señalar que se presentó un porcentaje representativo en el área neutral con una valoración promedio del 14% y en desacuerdo un promedio del 6%, marcada en los ítems 7 y 9 de la encuesta.

Figura 10

Resultados dimensión estructura organizacional

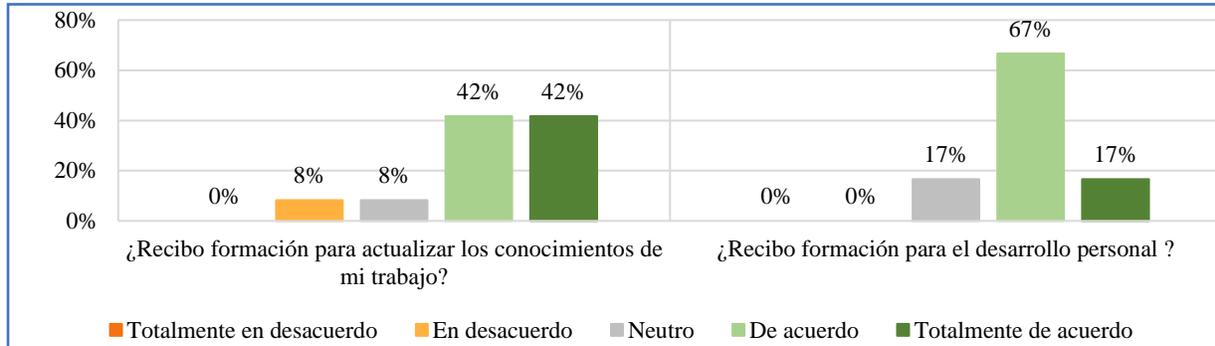


De acuerdo con los resultados obtenidos esta dimensión tuvo un porcentaje de 90%, ubicándose en excelente. El predominio de respuestas positivas indica una apreciación

generalizada de que las funciones están bien definidas en la empresa, sin embargo, es importante enfatizar que un 17% de los trabajadores se encuentra en la categoría "Neutro". Esto podría revelar que aún hay oportunidades para mejorar en relación con la claridad en la definición de funciones.

Figura 11

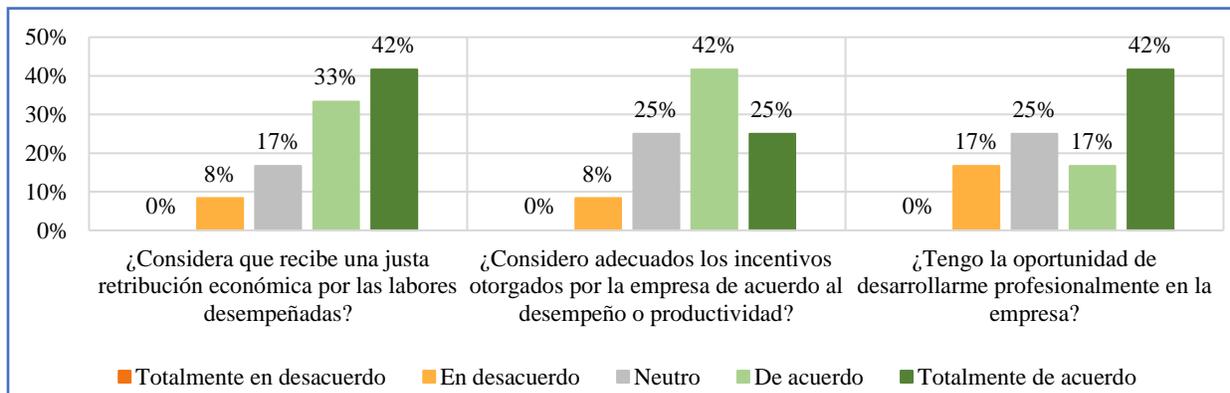
Resultados dimensión formación profesional



Los resultados obtenidos en esta dimensión fueron de 82%, ubicándose en la franja de Bueno. Los datos recopilados apuntan hacia una tendencia positiva con un promedio del 83% sin embargo, se debe observar que se presentó un porcentaje promedio del 13% en neutro. Es importante considerar la apreciación así sea una minoría con un promedio del 4% que no está completamente conforme de la suficiencia en la dimensión de formación.

Figura 12

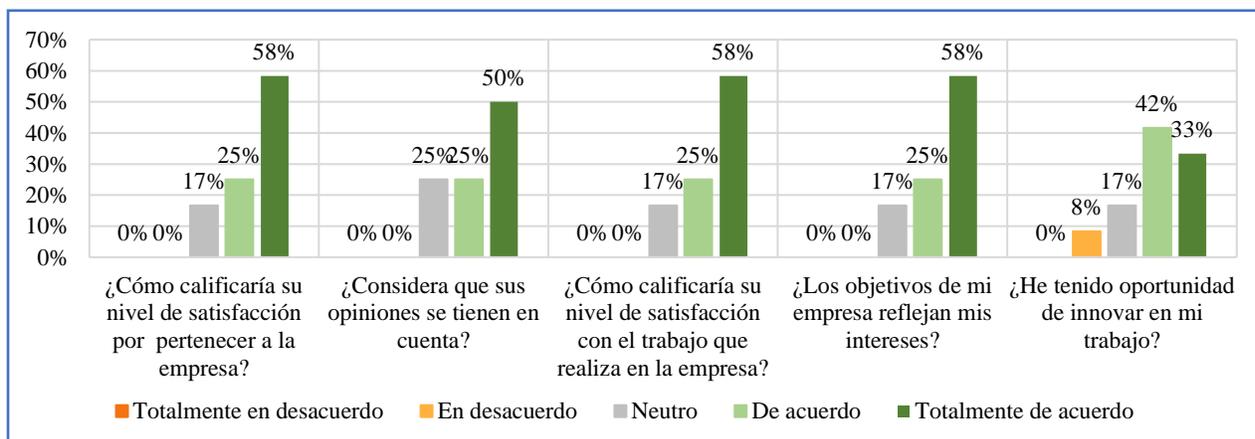
Resultados dimensión reconocimiento y promoción



Esta dimensión obtuvo un porcentaje del 86%, encontrándose en la zona excelente. No obstante, observando los promedios obtenidos se evidencia que solo el 67% se encuentra en un área positiva y el promedio valorado en la parte neutral es de 22% y un 11% en desacuerdo. Frente a la retribución económica se logra identificar que la mayoría de los empleados muestran satisfacción con su retribución económica, no se puede desconocer que hay una proporción que tiene reservas o no está completamente convencida en estos aspectos, esto subraya la importancia de abordar estas preocupaciones para mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados en la organización.

Figura 13

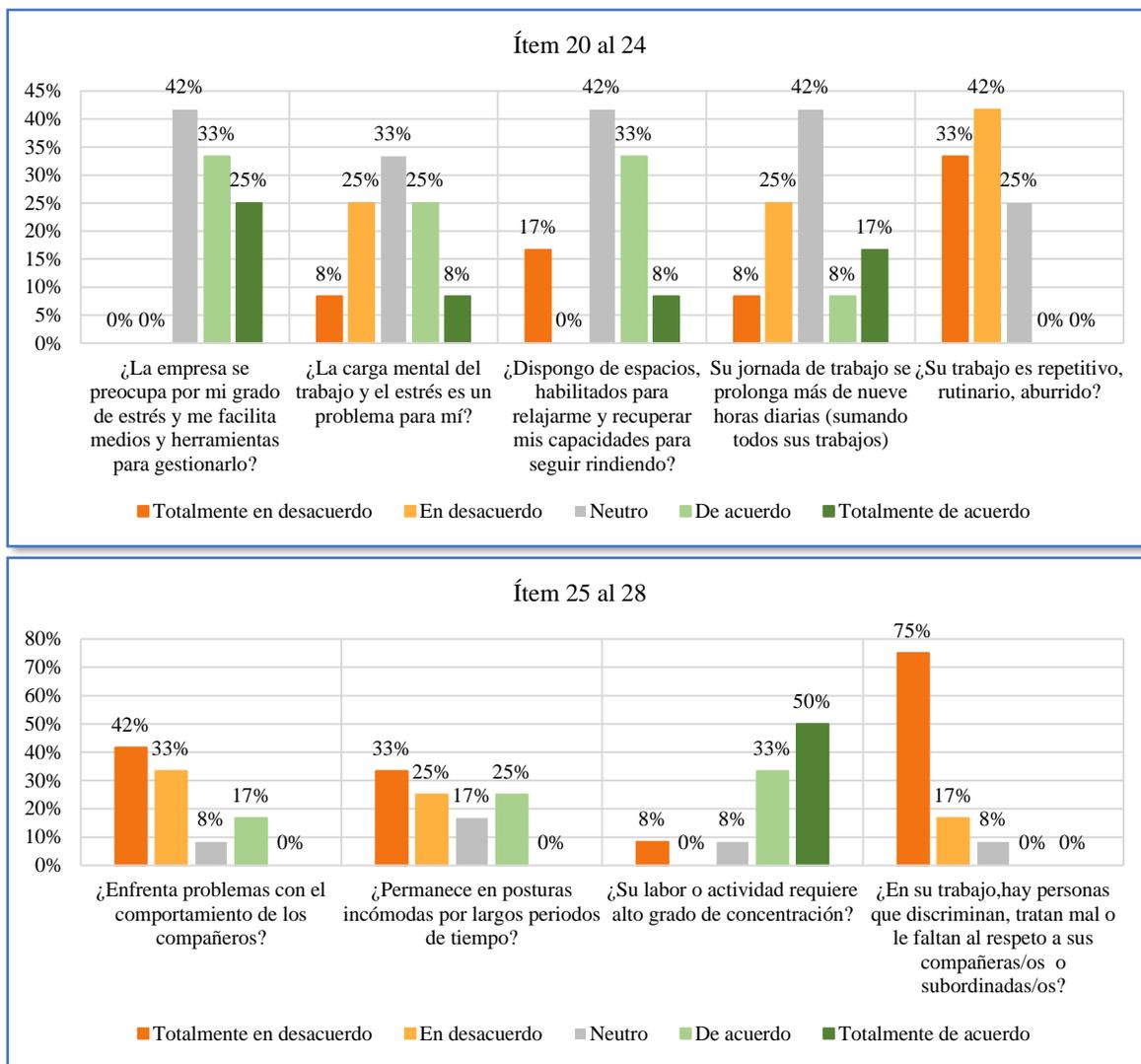
Resultados dimensión motivación y satisfacción



Esta dimensión fue evaluada con un porcentaje del 86% encontrándose en la franja de excelente. Esta alta tasa de satisfacción con una valoración promedio del 80% deja entrever la existencia de ambiente laboral positivo entre los trabajadores, adicional a ello los colaboradores consideran que sus opiniones son tenidas en cuenta en la empresa, ya que indicaron estar totalmente de acuerdo o de acuerdo. Es de anotar que se presentó un porcentaje promedio del 18% en la parte neutral y un 2% en desacuerdo.

Figura 14

Resultados dimensión psicosocial

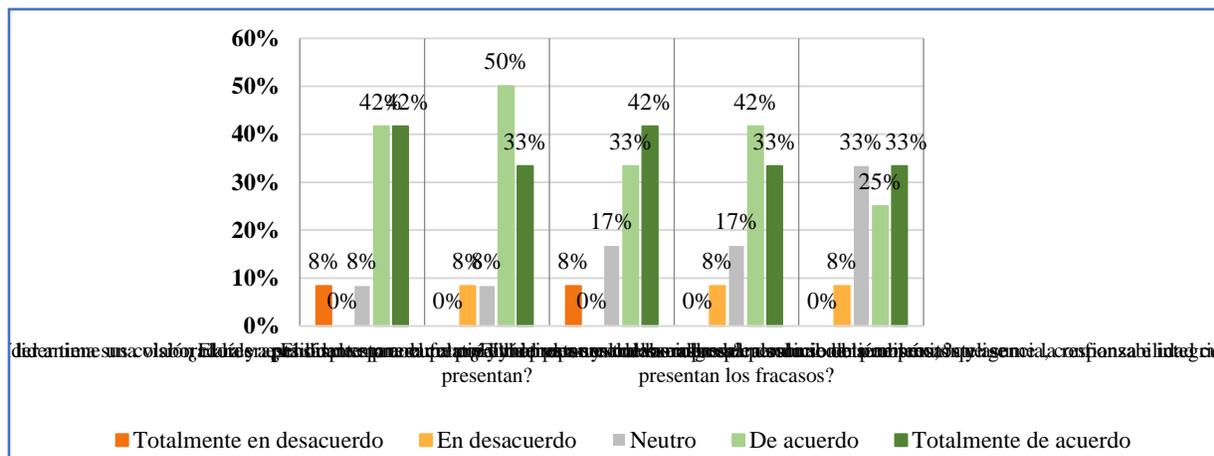


Los resultados obtenidos en esta dimensión con un porcentaje del 55% se ubican en el rango de Deficiente. Hay un alto porcentaje de trabajadores que no muestran una inclinación clara respecto a si la empresa se preocupa por su grado de estrés y les facilita medios para gestionarlo. Se presentó una valoración promedio del 44% con tendencia negativa y un 25% en el área neutral,

solo el 31% se encuentra en el área positiva, esto demuestra una discrepancia entre la percepción de la empresa y la experiencia de los empleados.

Figura 15

Resultados dimensión liderazgo



Esta dimensión tuvo un resultado con un porcentaje del 80% quedándose en la franja de Bueno. Los datos exponen varias tendencias significativas se presenta una valoración positiva del 75%, mientras que un 17% en promedio dio una respuesta neutral y un 8% presentó una estimación negativa.

Resultados de la observación directa y entrevista

Se pudo constatar una serie de factores que intervienen en el ambiente laboral y el nivel de estrés experimentado por los colaboradores, en primer lugar se observó una dinámica laboral que por su naturaleza requiere ser atendida rápidamente, en cuanto a las condiciones físicas se identificó a un trabajador realizando actividades de cambio y reemplazo de partes de vehículos en ambientes de trabajo externos, es decir, en la calle, careciendo así de las instalaciones adecuadas que garanticen su seguridad y comodidad durante la ejecución de las mismas, también notamos la necesidad de incorporar mejoras en áreas designadas para el descanso y la relajación ya que al

limitar estos espacios se obstaculiza que los trabajadores tengan ese momento de recuperación y recarga de energías para continuar con los oficios.

Estos hallazgos subrayan la importancia de implementar medidas para mejorar las condiciones de trabajo, promover estrategias efectivas de manejo del estrés y fomentar una cultura organizacional que priorice el bienestar y la salud mental de los colaboradores.

Los hallazgos obtenidos a través de la observación directa y las entrevistas coinciden significativamente con los resultados recabados previamente en la encuesta de clima laboral, en otras palabras, los colaboradores reafirman las percepciones expresadas en la encuesta lo que proporciona una mayor comprensión de las respuestas neutrales observadas. Ver Apéndice D.
Informe de resultados

4.3. Fase 3 – Planificación de medidas

- **Recomendaciones y propuesta de mejora para el resultado del diagnóstico de Clima laboral**

En la propuesta que se le entregó al cliente, que tiene como objeto presentar recomendaciones y propuesta de mejora derivada del diagnóstico y análisis de las 9 dimensiones que se incluyeron en el estudio para la empresa Mundo Frenos Ltda. Se identificaron áreas de oportunidad y puntos de fortaleza que nos permitieron establecer estrategias que constituyan un recurso para la organización en su crecimiento en el clima laboral y el bienestar de sus colaboradores. En la siguiente tabla se presenta una relación entre los resultados obtenidos y recomendaciones sugeridas.

Tabla 5

Resultados y Recomendaciones

Dimensión	Descripción

1	Condiciones de Trabajo	Resultado	Obtuvo porcentaje del 88% ubicándose en la franja de excelente. Los datos muestran una tendencia positiva con una valoración 92% denotando que los empleados se encuentran en su mayoría satisfechos con las condiciones actuales en las que desarrollan su actividad laboral
		Recomendación	Se recomienda continuar con las medidas que se tienen actualmente en los puestos de trabajo y realizar de forma periódica inspecciones de seguridad locativas y biomecánicas que fomenten el sostenimiento de estas mismas condiciones. No obstante, en la visita de observación directa se observó condiciones no adecuadas por lo cual se recomienda solicitar a la ARL realización de análisis de los puestos de trabajo, e inspección locativa con el fin de establecer los respectivos controles.
		Responsables	Directivos Mundo Frenos - SST
		Frecuencia de Medición	Trimestral
2	Relaciones Interpersonales	Resultado	Obtuvo porcentaje del 93% encontrándose en la franja de excelente. Los altos porcentajes de respuestas positivas revelan que la cultura organizacional en la empresa parece fomentar la colaboración, el respeto, la ética y el trabajo en equipo. Estos atributos son esenciales para generar un ambiente laboral productivo y satisfactorio para los trabajadores.
		Recomendación	Los altos porcentajes de respuestas positivas revelan que la cultura organizacional en la empresa fomenta la colaboración, el respeto, la ética y el trabajo en equipo. Esenciales para generar un ambiente laboral productivo y satisfactorio, sin embargo, se recomienda seguir monitoreando estas áreas para identificar cualquier desafío que pueda alterar las relaciones interpersonales saludables.
		Responsables	Directivos Mundo Frenos - SST -colaboradores
		Frecuencia de Medición	Anual
3	Comunicación Interna	Resultado	Obtuvo porcentaje del 83% es decir se encuentra en la zona de Bueno. Se logra identificar que la mayoría de los trabajadores se sienten satisfechos con una valoración 75% en las áreas positivas. Sin embargo, se debe señalar que se presentó un porcentaje representativo en el área neutral con una valoración promedio del 14% y en desacuerdo un promedio del 6% , marcada en los ítems 7 y 9 de la encuesta
		Recomendación	Los hallazgos nos inducen a considerar en mejoramiento de los canales de comunicación y socialización que sean claros y accesibles a través reuniones regulares, boletines informativos, correos electrónicos, con un lenguaje claro y directo. Capacitar a los líderes en comunicación efectiva buscando generar una mejor comprensión y confianza entre los empleados.
		Responsables	Directivos Mundo Frenos - SST -colaboradores
		Frecuencia de Medición	Anual
4	Estructura organizacional	Resultado	Obtuvo porcentaje del 90% ubicándose en excelente. El predominio de respuestas positivas indica una apreciación generalizada de que las funciones están bien definidas en la empresa, sin embargo, es importante enfatizar que un 17% de los trabajadores se encuentra en la categoría "Neutro". Esto podría revelar que aún hay oportunidades para mejorar en relación con la claridad en la definición de funciones
		Recomendación	Esto reveló que aún hay oportunidades para mejorar en relación con la claridad en la definición de funciones, la empresa se puede beneficiar al adelantar una revisión y clarificación de roles y responsabilidades para garantizar una comprensión uniforme en todos los niveles.
		Responsables	Directivos Mundo Frenos
		Frecuencia de Medición	Anual

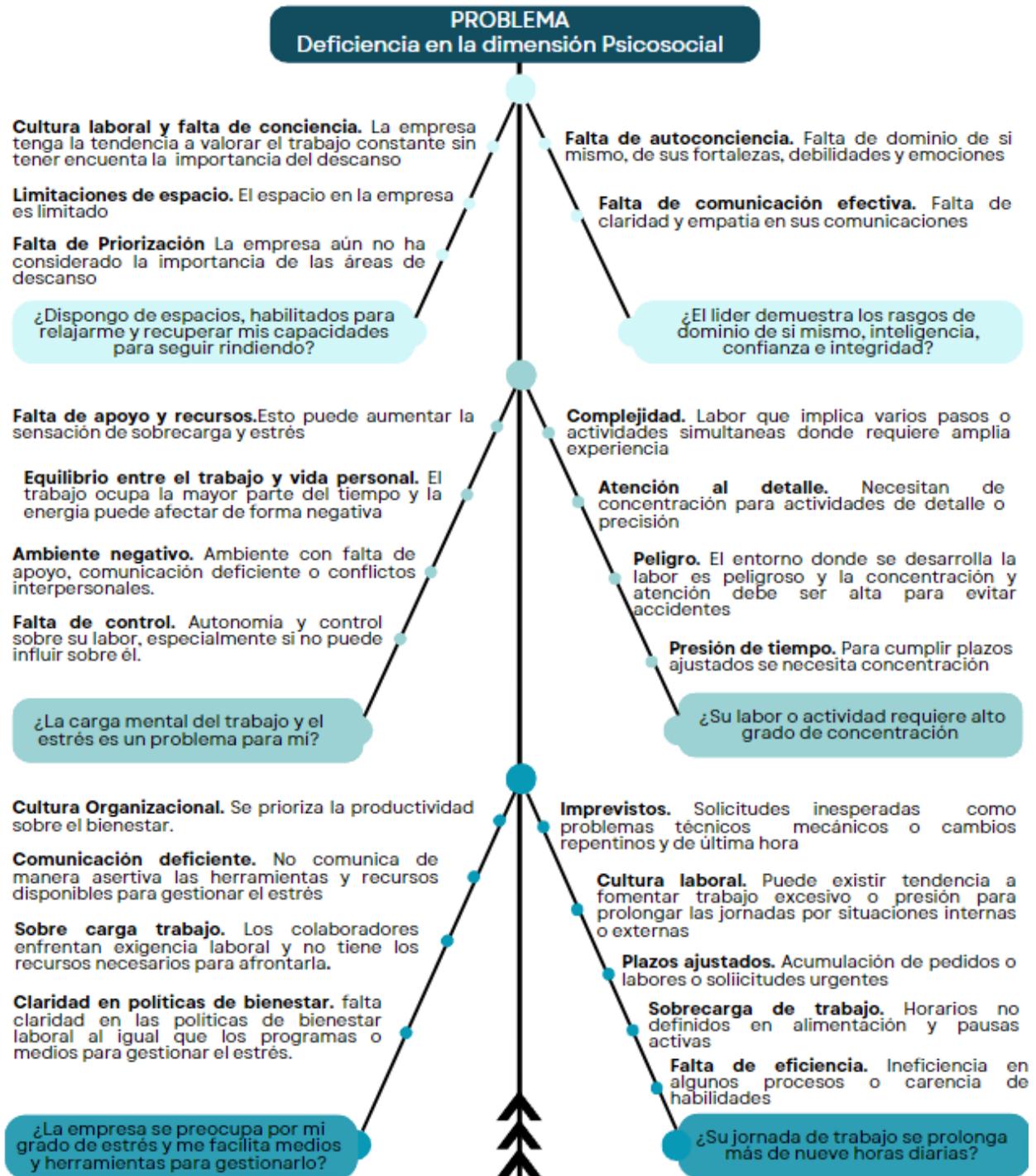
5	Formación profesional	Resultado	<p>Obtuvo porcentaje del 82% ubicándose en la franja de Bueno. Los datos recopilados apuntan hacia una tendencia positiva con un promedio del 83% sin embargo se debe observar que se presentó un porcentaje promedio del 13% en neutro. Es importante considerar la apreciación así sea una minoría con un promedio del 4% que no está completamente conforme de la suficiencia en la dimensión de formación</p>
		Recomendación	<p>Para mejorar estos aspectos se recomienda realizar una revisión del cronograma de capacitación anual con el fin de identificar áreas de mejora y asegurarse de que aborde las necesidades reales de los trabajadores también se puede tener en cuenta la incorporación de nuevos temas, actualización del contenido y la diversificación de los métodos de enseñanza que se adapte a diferentes estilos de aprendizaje. Se recomienda incluir también temas relacionados con las dimensiones evaluadas especialmente la de Psicosocial, Reconocimiento y Promoción y liderazgo.</p>
		Responsables	Directivos Mundo Frenos - SST
		Frecuencia de Medición	Trimestral
6	Reconocimiento y Promoción	Resultado	<p>Obtuvo un porcentaje del 86% encontrándose en la zona Excelente. No obstante, observando los promedios obtenidos se observa que solo el 67% se encuentra en un área positiva y el promedio valorado en la parte neutral es de 22% y un 11% en desacuerdo. Frente a la retribución económica se logra identificar que la mayoría de los empleados muestran satisfacción con su retribución económica, no se puede desconocer que hay una proporción que tiene reservas o no está completamente convencida en estos aspectos, esto subraya la importancia de abordar estas preocupaciones para mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados en la organización</p>
		Recomendación	<p>Un 22% presentó reservas o no está completamente convencida en estos aspectos, esto subraya la importancia de abordar estas preocupaciones para mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados en la organización. Para abordar las preocupaciones de los trabajadores se recomienda comunicar de manera transparente la política salarial que tiene la empresa, incluyendo los criterios y procesos utilizados para determinar los salarios, adicional a ello proporcionar a los trabajadores una comprensión clara de cómo se establece su compensación. También es importante promover un ambiente de diálogo abierto donde los trabajadores se sientan cómodos expresando sus preocupaciones y sugerencias relacionadas con la retribución económica, incentivos y oportunidades de desarrollo profesional. Tomar en cuenta lo expresado y trabajar articuladamente para encontrar soluciones.</p>
		Responsables	Directivos Mundo Frenos
		Frecuencia de Medición	Anual
7	Motivación y satisfacción	Resultado	<p>Obtuvo porcentaje del 86% encontrándose en la franja de excelente. Esta alta tasa de satisfacción con una valoración promedio del 80% deja entrever la existencia de ambiente laboral positivo entre los empleados, adicional a ello los trabajadores considera que sus opiniones son tenidas en cuenta en la empresa, ya que indicaron estar totalmente de acuerdo o de acuerdo. Es de anotar que se presentó un porcentaje promedio del 18% en la parte neutral y un 2% en desacuerdo</p>
		Recomendación	<p>Un 18% mostró incertidumbre sobre si sus opiniones son consideradas, lo que destaca la necesidad de mejorar la comunicación y la participación de los empleados en la toma de decisiones frente a este aspecto es elemental realizar estrategias que mejoren la comunicación y fomenten una mayor participación en la toma de decisiones como por ejemplo crear reuniones periódicas donde los trabajadores puedan expresar sus opiniones, sugerencias y preocupaciones de manera abierta y constructiva, otra manera efectiva sería establecer un canal de comunicación directa, como un buzón de sugerencias donde los empleados puedan expresarse de forma anónima si lo prefieren. Así mismo es importante resaltar que el reconocimiento de los logros y cumplimiento de los objetivos ayuda a crear un mejor clima laboral y motiva al personal a sobresalir, lo que conlleva a un resultado de aumento de productividad.</p>
		Responsables	Directivos Mundo Frenos

	Frecuencia de Medición	Anual
8	Resultado	Obtuvo porcentaje del 55% se ubican en el rango de Deficiente. Hay un alto porcentaje de trabajadores que no muestran una inclinación clara respecto a si la empresa se preocupa por su grado de estrés y les facilita medios para gestionarlo. Se presentó una valoración promedio del 44% con tendencia negativa y un 25% en el área neutral, solo el 31% se encuentra en el área positiva, esto demuestra una discrepancia entre la percepción de la empresa y la experiencia de los empleados
	Recomendación	Al obtener una calificación deficiente, se planteó propuesta de mejora la cual se desarrolló en el apéndice F – Informe propuesta de mejora.
	Responsables	Directivos Mundo Frenos
	Frecuencia de Medición	Mensual
9	Resultado	Obtuvo porcentaje del 80% quedándose en la franja de Bueno. Los datos exponen varias tendencias significativas se presenta una valoración positiva del 75% , mientras que un 17% en promedio dio una respuesta neutral y un 8% presentó una estimación negativa.
	Recomendación	La mayoría de los empleados aprecian que el líder tiene una visión clara y apasionante para el futuro y motiva a sus colaboradores. Aunque se identifica que un porcentaje minoritario no comparte esta percepción, por ende, se sugiere la necesidad de abordar las preocupaciones de este grupo y fortalecer la comunicación del líder con el propósito de generar mayor cohesión y realizar un acercamiento entre las posibles brechas que existan entre este y sus colaboradores. Se recomienda realizar formación de competencias y habilidades para manejo de personal, coaching y resolución de conflictos.
	Responsables	Directivos Mundo Frenos
Liderazgo	Frecuencia de Medición	Anual

La propuesta de mejora para la dimensión psicosocial que se describe a continuación se desarrolló tomando como base los resultados del diagnóstico del clima laboral y aplicando la metodología de análisis de causa y efecto o diagrama Ishikawa, que permitió explorar las categorías que se establecieron como causas principales los ítems que presentaron calificación deficiente o neutra. Este análisis nos permitió comprender como interactúan o influyen los aspectos psicológicos y sociales tanto individuales como grupales, que dan forma e influyen el orbe de los colaboradores de Mundo Frenos, ayudando a establecer de forma sistemática las sub-causas que podrían estar afectando cada una de las causas principales. En la siguiente figura, se puede visualizar la aplicación de la metodología.

Figura 16

Análisis de causa y efecto Ishikawa



Siguiendo con el proceso para establecer la propuesta de mejora se elaboró la siguiente tabla donde se enunció la causa principal y se enlistaron las sub-causas que se establecieron en el análisis de Ishikawa, a las cuales se les asignó una actividad, metodología y frecuencia.

Tabla 6*Causas, Sub-causas y propuesta de mejora*

Causa		¿La empresa se preocupa por mi grado de estrés y me facilita medios y herramientas para gestionarlo?		
Sub-causa	Actividad	Metodología	Frecuencia	
1	Claridad en políticas de bienestar. falta claridad en las políticas de bienestar laboral al igual que los programas o medios para gestionar el estrés.	Revisión de las políticas de bienestar existentes	Realizar una evaluación inicial, definir y socializar objetivos y metas	Anual y en inducciones de ingresos de personal
2	Sobre carga trabajo. Los colaboradores enfrentan exigencia laboral y no tiene los recursos necesarios para afrontarla.	Revisión y ajuste del plan de trabajo anual SST.	Realizar capacitaciones en temas de manejo de estrés y movilidad segura.	Anual
3	Comunicación deficiente. No comunica de manera asertiva las herramientas y recursos disponibles para gestionar el estrés.	Fomentar jornadas de comunicación entre empleados y líderes	Organizar reuniones, utilizando herramientas de comunicación interna y establecer canales de retroalimentación	Trimestral
4	Cultura Organizacional. Se prioriza la productividad sobre el bienestar.	Revisión y ajuste del plan de trabajo anual SST.	Realizar capacitaciones en temas de liderazgo efectivo	Anual
Causa		¿Su jornada de trabajo se prolonga más de nueve horas diarias?		
Sub-causa	Actividad	Metodología	Frecuencia	
5	Imprevistos. Solicitudes inesperadas como problemas técnicos mecánicos o cambios repentinos y de última hora.	Socializar tipo de contrato de horario flexible con énfasis en adaptación a exigencia operativa	Incluir tema en cada reunión o capacitación. Publicar en cartelera principal.	Cada reunión y capacitación
6	Cultura Organizacional. Puede existir tendencia a fomentar trabajo excesivo o presión para prolongar las jornadas por situaciones internas o externas.			
7	Plazos ajustados. Acumulación de pedidos o labores o solicitudes urgente.	Establecer límites horarios para atención al público.	Realizar el comunicado y publicarlo en medios de comunicación con clientes.	Semestral
8	Sobrecarga de trabajo. Horarios no definidos en alimentación y pausas activas.	Revisión y ajuste de las políticas de bienestar existentes.	Implementar jornada de alimentación de 60 minutos y motivar a la realización de pausas activas en la mañana (calistenias antes de iniciar labores) y en la tarde.	Anual

9	Falta de eficiencia. Ineficiencia en algunos procesos o carencia de habilidades.	Gestionar la adquisición de herramientas tecnológicas para el proceso de pedidos en línea y seguimiento en despachos hasta su entrega final	Solicitar asesoría a las múltiples empresas de software existentes para evaluar la mejor opción de herramienta como un CRM o ERP que optimicen recursos de la empresa y generen mayor rentabilidad.	Inmediata
---	---	---	---	-----------

Causa		¿La carga mental del trabajo y el estrés es un problema para mí?		
Sub-causa	Actividad	Metodología	Frecuencia	
10	Falta de control. Autonomía y control sobre su labor, especialmente si no puede influir sobre él.	Socializar tipo de contrato y sus cláusulas en relación con deberes contractuales para aclarar temas de alcances en labores	Incluir el tema en reuniones y capacitaciones.	Cada reunión y capacitación
11	Ambiente negativo. Ambiente con falta de apoyo, comunicación deficiente o conflictos interpersonales.	Revisión y ajuste del plan de trabajo anual SST.	Realizar capacitaciones en temas de comunicación asertiva y trabajo en equipo.	Anual
12	Equilibrio entre el trabajo y vida personal. El trabajo ocupa la mayor parte del tiempo y la energía puede afectar de forma negativa	Revisión y ajuste del plan de trabajo anual SST.	Realizar capacitaciones en temas de estilos de vida saludable.	Anual
13	Falta de apoyo y recursos. Esto puede aumentar la sensación de sobrecarga y estrés	Implementar la misma actividad y metodología que se presentó en la	Sub-causa 8	

Causa		¿Su labor o actividad requiere alto grado de concentración?		
Sub-causa	Actividad	Metodología	Frecuencia	
14	Complejidad. Labor que implica varios pasos o actividades simultaneas, donde se requiere amplia experiencia.		A través de la ARL: Solicitar capacitación de la actualización de la Resolución 40595 de 2022 PESV-Plan Estratégico de Seguridad Vial.	
15	Atención al detalle. Necesitan de concentración para actividades de detalle o precisión		Capacitación en bienestar físico y mental. Actividad de concentración y conciencia.	Trimestral
16	Peligro. El entorno donde se desarrolla la labor es peligroso y la concentración y atención debe ser alta para evitar accidentes	Establecer programas de capacitación y actividades de concentración y conciencia.	A través de Agencia Nacional de Seguridad Vial en su escuela virtual Gratuita: Realizar cursos y sensibilización de Seguridad vial.	
17	Presión de tiempo. Para cumplir plazos ajustados se necesita concentración			

Causa		¿Dispongo de espacios, habilitados para relajarme y recuperar mis capacidades para seguir rindiendo?		
Sub-causa	Actividad	Metodología	Frecuencia	
18	Falta de Priorización La empresa aún no ha considerado la importancia de las áreas de descanso		Solicitar asesoría de ARL para analizar modelos de optimización de espacios para adecuar zonas de almacenamiento separadas de áreas de alimentación.	Anual
19	Limitaciones de espacio. El espacio en la empresa es limitado	Optimización de áreas o espacios		

20	Cultura laboral y falta de conciencia. La empresa tenga la tendencia a valorar el trabajo constante sin tener en cuenta la importancia del descanso	Estrategias de publicidad y mercadeo	Reforzar la socialización del nivel del sistema del SST de la empresa en las partes interesadas	Trimestral
¿El líder demuestra los rasgos de dominio de sí mismo, inteligencia, confianza e integridad?				
	Causa			
	Sub-causa	Actividad	Metodología	Frecuencia
21	Falta de autoconciencia. Falta de dominio de sí mismo, conocimiento de sus fortalezas, debilidades y emociones	Garantizar inclusión en plan anual de trabajo de capacitación en liderazgo efectivo	A través de la ARL o caja de compensación implementar capacitaciones de comportamientos positivos, empatía, respeto y apoyo hacia los empleados.	Trimestral
22	Falta de comunicación efectiva. Falta de claridad y empatía en sus comunicaciones	Fortalecer la comunicación asertiva en los directivos	A través de la ARL o caja de compensación taller para liderazgo donde aplique el módulo de comunicación efectiva	Anualmente

Ver Apéndice E. Informe de recomendaciones y propuesta de mejora

4.4. Fase 4 – Aplicación

En esta fase se ejecutarán las actividades que se plantearon en el plan de mejora de forma sistemática y coordinada con los diferentes grupos de interés, por lo tanto, en primera instancia se sugiere que los directivos de Mundo Frenos con el apoyo del líder SST, la ARL realicen un cronograma anual donde quede planificado de forma detallada, actividades, fechas y recursos necesarios, adicionalmente comunicará a las partes involucradas los objetivos, estrategias y roles, esto con el fin de asegurar que todos estén trabajando y apuntando a los mismos objetivos.

Adicionalmente se deben establecer sistemas de monitoreo y supervisión medible que permitan verificar el cumplimiento de los objetivos y de ser necesario implementar medidas correctivas cuando amerite, lo que implica ser flexibles y estar preparado para los ajustes en pro del cumplimiento. Finalmente se debe realizar una evaluación y retroalimentación para seguir en el ciclo de la mejora continua.

4.5. Fase 5 – Terminación

Esta fase es el cierre del proyecto, en donde se realiza la presentación de los hallazgos, las recomendaciones y propuesta de mejora a la empresa, también se entrega el material o documentación relevante. Igualmente es importante realizar una evaluación final para asegurar el cumplimiento de los objetivos, sus fases y la satisfacción del cliente. Adicionalmente se plantean seguimientos futuros con su respectiva periodicidad para un desarrollo continuo.

5. Conclusiones

El diagnóstico realizado a la empresa Mundo Frenos Ltda., fue fundamental para comprender y abordar la dinámica de sus labores, como se comunican y relacionan, dejando en evidencia las dimensiones con mayores fortalezas y debilidades para establecer recomendaciones y propuesta de mejora con estrategias para la dimensión psicosocial, la actitud receptiva y positiva permitió que los colaboradores mostraran una postura abierta y colaborativa, sin embargo, en algunos resultados muy puntuales se presentó un porcentaje alto en la calificación neutra, lo que genera un interrogante si los participantes se sintieron inhibidos al dar respuesta.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico del clima laboral de la empresa Mundo Frenos Ltda. revelaron un panorama mayormente positivo, evidenciado en las altas calificaciones obtenidas en 7 dimensiones de las 9 evaluadas, esto indicó que la empresa ha logrado establecer un entorno laboral favorable, más sin embargo aún tiene desafíos que debe enfrentar.

Las dimensiones de condiciones de trabajo, relaciones interpersonales y estructura organizacional se destacan como los pilares de mayor solidez en la empresa alcanzando niveles de cumplimiento del 88%, 93%, y 90% respectivamente, sin embargo, existen oportunidades significativas de mejora en la dimensión psicosocial y en el reconocimiento y promoción, con porcentajes de cumplimiento del 55% y 78% respectivamente.

La comparación y análisis de los resultados de la dimensión Psicosocial con rango deficiente han puesto de manifiesto una brecha significativa en el bienestar y la satisfacción laboral en la organización, estas deficiencias pueden tener repercusiones directas en la moral del grupo de trabajo, el compromiso con la organización y su desempeño general.

Aunque la medición general de la encuesta fue del 81.6%, es importante ver como las técnicas de actuación e instrumentos como el análisis estadístico descriptivo nos permitieron comprender las percepciones de los empleados en cada una de las nueve dimensiones evaluadas para poder abordar áreas de oportunidad con mayor precisión.

6. Recomendaciones

La consultoría diagnóstica, en este caso del clima laboral de la empresa Mundo Frenos Ltda, es solo el primer paso en el proceso que una organización debe realizar, es fundamental implementar las medidas o estrategias establecidas en la propuesta de mejora y su posterior evaluación para que logre cambios significativos.

Para esta consultoría diagnóstica y futuros estudios, se plantea que se realicen matrices de interrelación o correspondencia que permita cotejar los resultados y valorar los progresos obtenidos frente a las mejoras implementadas en las diferentes áreas que se puedan evaluar en el ámbito del SST.

Para nuevas consultorías es importante conocer los cimientos que tiene la empresa en lo relacionado con SST para establecer una línea base en la investigación, esto ayudará a dar mayor enfoque en el estudio diagnóstico.

Reconociendo la importancia de la seguridad y la salud en el trabajo, es esencial que la empresa realice un monitoreo y actualización constante de los requisitos legales aplicables, para



asegurar que todos sus procedimientos y prácticas laborales estén totalmente alineados con los estándares legales establecidos.



Referencias Bibliográficas

- Asana, T. (17 de 08 de 2022). *Asana*. Estructura organizativa:
<https://asana.com/es/resources/team-structure>
- BBVA research. (15 de Julio de 2019). Situación Automotriz Colombia 2019:
<https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-automotriz-colombia-2019/>
- Castañeda, F. R. (15 de Enero de 2021). *El Carro Colombiano*. Top 100: Los carros más vendidos de Colombia en 2020: <https://www.elcarrocolombiano.com/industria/top-100-los-carros-mas-vendidos-de-colombia-en-2020/>
- Collado, C. F. (2014). *Esup*. Metodología de la Investigación: <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Colombia, C. d. (24 de 01 de 1979). *Ley 9*.
https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=1177
- Colombia, C. d. (11 de Julio de 2012). *Ley 1562 2012*.
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley-1562-de-2012.pdf>
- DVN. (18 de Diciembre de 2023). ISO 45003 - Seguridad y salud psicológicas en el trabajo:
<https://www.dnv.com/ar/services/iso-45003-seguridad-y-salud-psicologicas-en-el-trabajo-204058>
- Fide. (s.f.). ¿Qué son las relaciones interpersonales?: <https://www.fide.edu.pe/es-co/blog/detalle/que-son-las-relaciones-interpersonales/#:~:text=Cuando%20hablamos%20de%20una%20relaci%C3%B3n,%2C%20actividades%20sociales%2C%20entre%20otros.>
-
-

- Gamarra, G. (1 de febrero de 2024). *factorial*. Beneficios de contar con un programa de reconocimiento laboral: <https://factorialhr.es/blog/programa-reconocimiento-laboral/#:~:text=de%20tu%20empresa!-,Qu%C3%A9%20es%20el%20reconocimiento%20laboral,adoptar%20diferentes%20modalidades%20y%20formas>.
- Herzberg, F. (1954). *Obtenido de Work of the Nature of Man, Cleveland: The World of Publishing Company*, pp. 71-91. La teoría de la motivación-higiene: http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_a_organizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf
- Jesús, U. (2014). Trabajo, Salud y factores psicosociales. En U. Jesús, *Clima y ambiente organizacional* (pág. 227). México: Manual moderno.
- León, N. T. (2014). *Universidad Autónoma del Estado de México*. <https://core.ac.uk/download/pdf/80531608.pdf>
- Lizama, j. g. (22 de 11 de 2017). *prevencionar*. Motivación y satisfacción laboral: <https://prevencionar.com/2017/11/22/motivacion-satisfaccion-laboral/>
- López, P. L. (2004). *Scielo*. Población, muestra y muestreo: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012
- Lucas, C. F. (2019). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.* <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html>
- Macazaga., R. I. (2014). *Universidad Nacional de Educación a distancia*. La observación como estrategia de Investigación para construir contextos de aprendizaje y fomentar procesos participativos: <https://www.redalyc.org/pdf/706/70629509009.pdf>
-
-

- Maria, G. (2018). *Biblioteca politecnico gran colombiano*. Psicología positiva y comunicación no violenta: <https://www-ebooks7-24-com.loginbiblio.poligran.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=275>
- Maria, V. M. (1994). *Sobre el concepto de percepción*. <https://alteridades.izt.uam.mx/index.php/Alte/article/view/588/586>
- Mateo, S. (2001). *Proyecto social*. Es un proceso complejo que involucra una combinación de factores internos y externos que influyen en las acciones y decisiones de los empleados.: [https://www.google.com/search?q=Dialnet-LaMotivacionPilarBasicoDeTodoTipoDeEsfuerzo-209932%2520\(3\).pdf&rlz=1C1ALOY_esCO1005CO1005&oq=Dialnet-LaMotivacionPilarBasicoDeTodoTipoDeEsfuerzo-209932%2520\(3\).pdf&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBCDIzOTlqMGo0qAIAsAI](https://www.google.com/search?q=Dialnet-LaMotivacionPilarBasicoDeTodoTipoDeEsfuerzo-209932%2520(3).pdf&rlz=1C1ALOY_esCO1005CO1005&oq=Dialnet-LaMotivacionPilarBasicoDeTodoTipoDeEsfuerzo-209932%2520(3).pdf&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBCDIzOTlqMGo0qAIAsAI)
- McClelland, D. C. (1989). Estudio de la motivación humana: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3fKGr602DTcC&oi=fnd&pg=PA9&dq=que+dice+la+teoria+necesidades+de+mcclelland&ots=b1P9lpY5H9&sig=tKIMvXhd0jivSjqW8IospOKFk_k#v=onepage&q=que%20dice%20la%20teoria%20necesidades%20de%20mcclelland&f=false
- Moncada, M. (25 de Agosto de 2023). *Sesame*. Clima laboral: ¿Cómo afecta a la productividad en el trabajo?: <https://www.sesamehr.co/blog/como-afecta-el-clima-laboral-a-la-productividad/>
- Nacional, R. d.-G. (21 de Enero de 2013). *Ley 1616*. Por medio de la cual se expide la ley de Salud mental y se dictan otras disposiciones:
-
-

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/ley-1616-del-21-de-enero-2013.pdf>

Ortega, C. (6 de Agosto de 2019). *Questionpro*. Qué es la NOM 035 y cómo cumplirla:

<https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-nom-035-stps-2018-y-como-cumplirla/>

Ortega, C. (2023). *QuestionPro*. Investigación mixta:

[https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-](https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-mixta/#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20mixta%20es%20una,de%20estos%20m%C3%A9todos%20por%20separado.)

[mixta/#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20mixta%20es%20una,de%20estos%20m%C3%A9todos%20por%20separado.](https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-mixta/#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20mixta%20es%20una,de%20estos%20m%C3%A9todos%20por%20separado.)

Pérez-González, P. A. (2017). Análisis epistemológico del concepto formación laboral:

<https://www.redalyc.org/journal/4757/475753051013/html/>

Porras, D. A. (06 de 01 de 2018). *Revista Espacios*. Percepción del Clima organizacional: Un

análisis desde los Macroprocesos de una ESE:

<https://www.revistaespacios.com/a18v39n19/18391905.html#:~:text=Dimensiones%20de%20Clima%20Organizacional%20seg%C3%BAn,de%20desempe%C3%B1o%20c%20onflicto%20e%20identidad.>

Prieto, A. B. (2007). *Trabajadores competentes*. Madrid-España: ESIC Editorial.

Pública, D. A. (26 de Mayo de 2015). *Decreto 1072 de 2015 Sector Trabajo*.

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=72173

Pública, D. A. (26 de Mayo de 2015). *Decreto 1083 de 2015 Sector de Función Pública*.

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=62866

República, C. d. (23 de Enero de 2006). *Ley 1010*.

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=18843

Republica, C. d. (23 de Mayo de 2022). Ley 2209:

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=186987

Ríos, K. (25 de 01 de 2024). *Payfit*. ¿Las condiciones de trabajo qué son?:

[https://payfit.com/es/contenido-practico/condiciones-de-](https://payfit.com/es/contenido-practico/condiciones-de-trabajo/#:~:text=Las%20condiciones%20de%20trabajo%20se,y%20la%20salud%20del%20trabajador.)

[trabajo/#:~:text=Las%20condiciones%20de%20trabajo%20se,y%20la%20salud%20del%20trabajador.](https://payfit.com/es/contenido-practico/condiciones-de-trabajo/#:~:text=Las%20condiciones%20de%20trabajo%20se,y%20la%20salud%20del%20trabajador.)

Rudas, C. E. (12 de Junio de 2022). *La república*. Colombia supera la media de estrés laboral en

toda Latinoamérica: [https://www.larepublica.co/salud-ejecutiva/con-mas-de-57-colombia-](https://www.larepublica.co/salud-ejecutiva/con-mas-de-57-colombia-supera-la-media-de-estres-laboral-en-toda-latinoamerica-3381914#:~:text=Salud-)

[supera-la-media-de-estres-laboral-en-toda-latinoamerica-3381914#:~:text=Salud-](https://www.larepublica.co/salud-ejecutiva/con-mas-de-57-colombia-supera-la-media-de-estres-laboral-en-toda-latinoamerica-3381914#:~:text=Salud-)

[,Con%20m%C3%A1s%20de%2057%25%20Colombia%20supera%20la%20media,estr%](https://www.larepublica.co/salud-ejecutiva/con-mas-de-57-colombia-supera-la-media-de-estres-laboral-en-toda-latinoamerica-3381914#:~:text=Salud-)

[C3%A9s%20laboral%20en%20toda%20Latinoam%C3%A](https://www.larepublica.co/salud-ejecutiva/con-mas-de-57-colombia-supera-la-media-de-estres-laboral-en-toda-latinoamerica-3381914#:~:text=Salud-)

Sampieri, R. H. (1997). *Metodología de la investigación*. México, Buenosaires: McGrawHill.

Social, M. d. (17 de Julio de 2008). *Diario Oficial*. Resolución 2646:

https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minproteccion_2646_2008.htm

Telecom, R. (22 de Marzo de 2023). *Análisis descriptivo*.

<https://www.redestelecom.es/mercado/analisis-descriptivo-que-es/>

Teleencuestas. (2023). *Teleencuestas*. Cuántos habitantes tiene Medellín, Antioquia en 2023:

<https://telencuestas.com/censos-de-poblacion/colombia/2023/antioquia/medellin>

Trabajo, M. d. (26 de mayo de 2015).

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

Trabajo, M. d. (18 de 07 de 2022). *Resolución* 2764.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=127124>

Trabajo, M. d. (08 de marzo de 2023). *Circular 026 de 2023*.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=139141>

Trabajo, O. I. (25 de Junio de 2021). *Convenio 190*. Eliminar la violencia y el acoso en el mundo

del trabajo: <https://www.ilo.org/global/topics/violence-harassment/lang--es/index.htm>

Ucha, F. (febrero de 2009). *Significado*. Definición de Psicosocial:

<https://significado.com/psicosocial/>

Vargas, V. (18 de Agosto de 2020). *Centrópolis*. La Bayadera y Sagrado Corazón mejoraron su

cara, pero espacio público sigue ocupado: [https://www.centropolismedellin.com/la-](https://www.centropolismedellin.com/la-bayadera-sagrado-corazon-mejoraron-cara-espacio-publico-sigue-ocupado/)

[bayadera-sagrado-corazon-mejoraron-cara-espacio-publico-sigue-ocupado/](https://www.centropolismedellin.com/la-bayadera-sagrado-corazon-mejoraron-cara-espacio-publico-sigue-ocupado/)

Velásquez, A. F. (2024). *QuestionPro*. La comunicación interna y su impacto organizacional para

lograr resultados: [https://www.questionpro.com/blog/es/comunicacion-interna-impacto-](https://www.questionpro.com/blog/es/comunicacion-interna-impacto-2/#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20interna%20es%20la,es%20cada%20vez%20m%C3%A1s%20r%C3%A1pido.)

[2/#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20interna%20es%20la,es%20cada%20vez%20m%C3%A1s%20r%C3%A1pido.](https://www.questionpro.com/blog/es/comunicacion-interna-impacto-2/#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20interna%20es%20la,es%20cada%20vez%20m%C3%A1s%20r%C3%A1pido.)

[0m%C3%A1s%20r%C3%A1pido.](https://www.questionpro.com/blog/es/comunicacion-interna-impacto-2/#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20interna%20es%20la,es%20cada%20vez%20m%C3%A1s%20r%C3%A1pido.)



Apéndices

Apéndice A Sensibilización

Véase archivo en fuente externa

Apéndice B Formato de encuesta y registros de aplicación

Véase archivo en fuente externa

Apéndice C Informe de resultados

Véase archivo en fuente externa

Apéndice D Formato de observación directa, entrevista y registros de aplicación

Véase archivo en fuente externa

Apéndice E Contrato Consultoría

Véase archivo en fuente externa

Apéndice F Informe de recomendaciones y propuesta de mejora

Véase archivo en fuente externa

