

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	Código F-AC-DBL-007	Fecha 30-09-2024	Revisión C
	Dependencia DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	Aprobado SUBDIRECTOR ACADEMICO		Pág. (75)

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	Juan Sebastián Quintero Rodríguez		
FACULTAD	Ciencias Administrativas y Económicas		
PLAN DE ESTUDIOS	Administración de Empresas		
DIRECTOR	Alba Cecilia Peñaranda Soto		
CODIRECTOR	No aplica		
TÍTULO DE LA TESIS	Análisis del clima laboral y relaciones interpersonales en los trabajadores de la empresa Civil Soluciones SAS de Ocaña, Norte de Santander		
TITULO EN INGLES	Analysis of the work climate and interpersonal relationships among the workers of the company Civil Soluciones SAS in Ocaña, Norte de Santander		
RESUMEN (70 palabras)			
En el presente trabajo de grado se analizó el clima organizacional y las relaciones interpersonales de los trabajadores de la empresa Civil Soluciones SAS de Ocaña Norte de Santander, con lo cual se busca conocer de qué manera las condiciones organizacionales, las condiciones de su comunicación interna y la dinámica social que mantiene el grupo de trabajadores permite tener un nivel de bienestar y grado de desempeño de los trabajadores.			
RESUMEN EN INGLES			
In this thesis, the organizational climate and interpersonal relationships of the workers of the company Civil Soluciones SAS in Ocaña, Norte de Santander were analyzed, with the aim of understanding how the organizational conditions, the conditions of its internal communication and the social dynamics maintained by the group of workers allow for a level of well-being and degree of performance of the workers.			
PALABRAS CLAVES	Clima, organización colaboradores, relaciones, empresa		
PALABRAS CLAVES EN INGLES	Climate, organization, employees, relationships, company		
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 75	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM:



Vía Acolsure, Sede el Algodonal, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552
 Línea gratuita nacional: 01 8000 121 022 - PBX: (+57) (7) 569 00 88
 atencionalciudadano@ufpso.edu.co - www.ufpso.edu.co

**Análisis del clima laboral y relaciones interpersonales en los trabajadores de la empresa
Civil Soluciones SAS de Ocaña, Norte de Santander**

Juan Sebastián Quintero Rodríguez

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Francisco de Paula

Santander Ocaña

Administración de Empresas

Esp. Alba Cecilia Peñaranda Soto

Marzo 2 de 2026

Índice

Capítulo 1. Análisis del clima laboral y relaciones interpersonales en los trabajadores de la empresa Civil Soluciones SAS de Ocaña, Norte de Santander	9
1.1 Planteamiento del problema	9
1.2 Formulación del problema	10
1.3 Objetivos	11
1.3.1 General	11
1.3.2 Específicos	11
1.4 Justificación	12
1.5 Delimitaciones	13
1.5.1 Conceptual	13
1.5.2 Operativa	13
1.5.3 Temporal	14
1.5.4 Geográfica	14
Capítulo 2. Marco referencial	15
2.1 Marco histórico	15
2.1.1 Historia del clima laboral y relaciones interpersonales en el mundo	15
2.1.2 Historia del clima laboral y relaciones interpersonales en Colombia	16
2.1.3 Historia del clima laboral y relaciones interpersonales en Ocaña	17
2.2 Marco teórico	18
2.3 Marco conceptual	20
2.4 Marco contextual	22
2.5 Marco legal	23
Capítulo 3. Diseño metodológico	25

	3
3.1 Tipo de investigación	25
3.2 Población	26
3.3 Muestra	26
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información	26
3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de información	27
Capítulo 4. Presentación de resultados	28
4.1 Diagnóstico de las dinámicas desarrolladas en cuanto a las relaciones interpersonales, explorando cómo la dirección y el trabajo en equipo afectan el desempeño y el ambiente organizacional	28
4.2 Influencia del liderazgo, relaciones interpersonales y la gestión empresarial en el clima laboral, determinando cómo las políticas internas impactan la exaltación y la responsabilidad de los colaboradores en la de empresa Civil Soluciones SAS de Ocaña.	41
4.3 Estrategias para fortalecer el ambiente laboral, optimizando las relaciones interpersonales dentro de la empresa Civil Soluciones SAS de Ocaña.	53
Capítulo 5. Conclusiones	62
Capítulo 6. Recomendaciones	63
Referencias	64
Apéndice	69

Lista de tablas

Tabla 1. Importancia que tiene la comunicación efectiva en el desempeño organizacional	28
Tabla 2. Opciones que contribuyen a mejorar el trabajo en equipo	30
Tabla 3. Efecto que tiene un ambiente organizacional positivo en las relaciones interpersonales	32
Tabla 4. Efecto de la falta de comunicación en el equipo de trabajo	33
Tabla 5. La empresa cuenta con un liderazgo efectivo para influir en el clima laboral	35
Tabla 6. Las políticas internas afectan la motivación de los empleados	36
Tabla 7. Relaciones Interpersonales	38
Tabla 8. Orientación organizacional	41
Tabla 9. Trabajo en equipo	43
Tabla 10. Estilos de dirección	45
Tabla 11. Comunicación	47
Tabla 12. Motivación	49
Tabla 13. Medio ambiente físico	50
Tabla 14. Estrategias	55

Lista de figuras

Figura 1. Importancia que tiene la comunicación efectiva en el desempeño organizacional	29
Figura 2. Opciones que contribuyen a mejorar el trabajo en equipo	30
Figura 3. Efecto que tiene un ambiente organizacional positivo en las relaciones interpersonales	32
Figura 4. Efecto de la falta de comunicación en el equipo de trabajo	34
Figura 5. La empresa cuenta con un liderazgo efectivo para influir en el clima laboral	35
Figura 6. Las políticas internas afectan la motivación de los empleados	36
Figura 7. Relaciones Interpersonales	38
Figura 8. Orientación organizacional	42
Figura 9. Trabajo en equipo	44
Figura 10. Estilos de dirección	46
Figura 11. Comunicación	48
Figura 12. Motivación	49
Figura 13. Medio ambiente físico	51

Lista de apéndice

Apéndice A. Encuesta dirigida a los empleados de la empresa Civil Soluciones SAS de Ocaña.70

Introducción

El clima laboral y las relaciones interpersonales son factores determinantes para el rendimiento y bienestar de los trabajadores dentro de una organización. En la actualidad, las organizaciones no pueden eludir el reto de mantener un clima de trabajo propicio que propicie la productividad, la motivación y cohesión a los equipos humanos de que se disponen. Civil Soluciones SAS, es una empresa del municipio de Ocaña, Norte de Santander y no se queda atrás, pues a ella le toca un crecimiento y una sostenibilidad donde influye de manera notable la calidad de las relaciones que tienen sus trabajadores y la percepción que tienen los mismos del clima laboral en que se dan sus relaciones interpersonales.

Entonces, el análisis del clima laboral permitió conocer los aspectos que inciden en la satisfacción del trabajador respecto a las condiciones psicológicas, sociales, organizacionales, al igual que las relaciones interpersonales, ayudando a reconocer cómo los trabajadores se comunican y cooperan por medio de modelos de resolución de conflictos. Lo cual se convierte en dinámicas esenciales para favorecer y proponer estrategias que mejoren la cultura organizacional, confianza y rendimiento de las personas con un enfoque colectivo.

Resumen

En el presente trabajo de grado se llevó a cabo el análisis del clima organizacional y las relaciones interpersonales de los trabajadores de la empresa Civil Soluciones SAS de Ocaña norte de Santander, con lo cual se busca conocer de qué manera las condiciones organizacionales, las condiciones de su comunicación interna y la dinámica social que mantiene el grupo de trabajadores permite tener un nivel de bienestar y grado de desempeño de los trabajadores, es decir, para tal fin se llevó a cabo el tipo de investigación descriptiva, tomando como referencia una población de 38 empleados y un representante legal directivo a los cuales se les aplicó una encuesta que dio como resultados lo siguientes.

De lo que se refiere al clima laboral detectaron como factores que van desde la motivación, liderazgo, la satisfacción en las condiciones de trabajo como percepción de la justicia organizacional; así también respecto a las relaciones interpersonales, la cooperación y el respeto, si bien es cierto que existen áreas de mejora en lo que se refiere a la resolución de conflictos y la comunicación entre grupos, presentando un clima positivo y unas relaciones sanas que se vinculan con un incremento en la productividad, en el compromiso como en el sentimiento de pertenencia.

Capítulo 1. Análisis del clima laboral y relaciones interpersonales en los trabajadores de la empresa Civil Soluciones SAS de Ocaña, Norte de Santander

1.1 Planteamiento del problema

Según Pilligua (2020), las empresas deben encargarse de establecer un ambiente de trabajo favorable que permita al personal alcanzar su máximo potencial, lo que resulta en un incremento en la productividad y resultados superiores. La comunicación clara y un liderazgo firme son esenciales para construir confianza entre los trabajadores, lo que a su vez promueve la creación de ideas y proyectos creativos. La motivación laboral, apoyada por teorías como las de Maslow y Herzberg, es crucial para que los empleados se sientan como una parte esencial de la empresa, deseando crecer y ser reconocidos por sus éxitos.

Por otro lado, se menciona que, debido a las elevadas exigencias de competitividad en el mercado actual, las compañías producen un aumento no planificado para satisfacer esas demandas. Sin embargo, las condiciones laborales de sus empleados pueden no estar alineadas con ese crecimiento, lo que podría impactar negativamente en la satisfacción en el trabajo (Calluchi, 2019).

Teniendo en cuenta lo preliminar se debe decir que en la empresa Civil Soluciones SAS de Ocaña, Norte de Santander, en la actualidad cuenta con 39 empleados con contrato a término fijo por duración de la obra, en los que se ha observado un aumento en las quejas relacionadas con el clima laboral y las relaciones interpersonales por parte de los trabajadores. Estas quejas están relacionadas a la falta de comunicación efectiva y bajos niveles de motivación y

satisfacción laboral. Estos problemas no solo afectan el bienestar de los empleados, sino que también repercuten negativamente en la productividad y eficiencia de la empresa.

Además de lo anterior es necesario mencionar que estudios previos han demostrado que un clima laboral desfavorable y relaciones interpersonales conflictivas pueden llevar a un aumento en el ausentismo y la rotación de personal, así como a una disminución en la calidad del trabajo y en la lealtad hacia la empresa. Dado que el capital humano es uno de los activos más valiosos de cualquier organización, es imperativo abordar y resolver estos problemas para asegurar un ambiente de trabajo saludable y productivo.

Por lo tanto, este estudio se propone analizar el clima laboral y las relaciones interpersonales en los trabajadores de Civil Soluciones SAS, con el objetivo de identificar los factores que contribuyen a los problemas mencionados y desarrollar estrategias efectivas para mejorar el ambiente laboral y fortalecer las relaciones entre los empleados.

1.2 Formulación del problema

¿En qué puede beneficiar a los colaboradores de la empresa Civil Soluciones SAS el adecuado clima laboral y relaciones interpersonales?

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Analizar el clima laboral y las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa Civil Soluciones SAS de Ocaña, Norte de Santander, con el fin de equilibrar factores que impacten en la productividad, bienestar laboral y cohesión del equipo, proponiendo estrategias para mejorar el ambiente organizacional y fortalecer las dinámicas interpersonales.

1.3.2 Específicos

Realizar un diagnóstico de las dinámicas desarrolladas en cuanto a las relaciones interpersonales, explorando cómo la dirección y el trabajo en equipo afectan el desempeño y el ambiente organizacional.

Identificar la influencia del liderazgo, relaciones interpersonales y la gestión empresarial en el clima laboral, determinando cómo las políticas internas impactan la exaltación y la responsabilidad de los colaboradores en la de empresa Civil Soluciones SAS de Ocaña.

Proponer estrategias para fortalecer el ambiente laboral, optimizando las relaciones interpersonales dentro de la empresa Civil Soluciones SAS de Ocaña.

1.4 Justificación

Para entender el clima laboral dentro de las compañías, es necesario que las organizaciones cuenten con un equipo sólido de profesionales capacitados en el área. Estos expertos son responsables de gestionar el trato con el personal y de supervisar la administración de los recursos empresariales, tanto en inversiones como en gastos, para optimizar los espacios laborales. Esto se lleva a cabo mediante habilidades administrativas que permiten manejar las diversas situaciones que pueden surgir, utilizando de manera adecuada los recursos disponibles para el bienestar de los empleados, proporcionando instalaciones adecuadas que faciliten su trabajo, así como implementando estrategias que aseguren la calidad y el bienestar integral de los trabajadores (Vergara, 2020).

El análisis del clima laboral y las relaciones interpersonales en los 39 trabajadores de la empresa Civil Soluciones SAS de Ocaña, Norte de Santander, se presenta como una necesidad imperiosa debido a los múltiples beneficios que una gestión adecuada de estos aspectos puede traer tanto para los empleados como para la empresa en su conjunto.

Un ambiente de trabajo saludable y relaciones interpersonales sanas son requisitos imprescindibles para el bienestar de los trabajadores. Diversos estudios han mostrado que el clima psicológico que se da en un trabajo positivo y la comunicación efectiva con los colegas fomentan la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional, al tiempo que disminuyen el estrés y el absentismo. Por tanto, al propiciar estas características se pretende mejorar la motivación de los trabajadores y, a su vez, la productividad, lo que repercute directamente en la eficacia y la competitividad de la organización (Salamanca, 2023).

Las interacciones entre las personas son oportunas y suficientes para crear un clima equilibrado y cooperante en la organización. Cuando los trabajadores son percibidos como valiosos o dignos de consideración, tendrán más probabilidades de rendir de una forma eficaz y de sentirse más implicados con la organización. Esto no solo ayuda a elevar la ejecución del trabajo, sino también en la retención de las personas, lo que permite disminuir los gastos de la rotación del personal (Bonilla, 2024).

Por lo tanto, este estudio es esencial para identificar y comprender los factores que afectan el clima laboral y las relaciones interpersonales dentro de la empresa. Los resultados permitirán desarrollar estrategias y políticas que promuevan un ambiente de trabajo más saludable y productivo, beneficiando tanto a los empleados como a la organización en general.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Conceptual

En el estudio se tendrá en cuenta términos como:

Clima organizacional, empleados, comunidad, construcción, trabajo en equipo.

1.5.2 Operativa

En la presente investigación no se presentaron dificultades con la recolección de información.

1.5.3 Temporal

Para el desarrollo del estudio se utilizaron 8 semanas, desde el momento en que sea aprobado el plan.

1.5.4 Geográfica

El trabajo de grado se ejecutó con los empleados de la empresa Civil Soluciones SAS, ubicada en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Marco histórico

2.1.1 Historia del clima laboral y relaciones interpersonales en el mundo

Relacionado con la historia del clima laboral en el mundo, se debe decir que ya han transcurrido cien años desde que en 1924 Elton Mayo iniciara su investigación sobre qué factores podrían ayudar a mejorar el bienestar en el rendimiento de las organizaciones. Desde ese momento, el análisis del ambiente de trabajo ha sido un tema recurrente en diversas ramas de la psicología y la sociología, a pesar de que aún no se ha aprehendido un consenso definitivo sobre su definición y modelización (Olaz, 2024).

El estudio analiza la evolución histórica del concepto de clima laboral, recopilando unas 80 referencias y 65 definiciones. Los hallazgos muestran que, lejos de alcanzar una definición única y precisa, el clima laboral se presenta como un fenómeno multidimensional, abordado por más de 185 autores desde distintos enfoques, experiencias, variables y sectores. Aunque no se logra una caracterización definitiva, sí se evidencian relaciones significativas con aspectos como la cultura organizacional, la satisfacción laboral, la motivación y la productividad. (Olaz, 2024).

De otra parte, se debe decir que las interacciones entre personas juegan un papel fundamental en una organización, ya que se relacionan con individuos que tienen diferentes opiniones, ideas, percepciones y formaciones, las cuales pueden influir positivamente o

negativamente en el rendimiento laboral, y, por lo tanto, pueden facilitar o desviar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En este marco, se busca examinar la naturaleza de las relaciones interpersonales entre los trabajadores y evaluar el rendimiento laboral de estos colaboradores. De lo anterior se puede indicar que las relaciones interpersonales en las empresas son consideradas buenas según la escala del instrumento utilizado, y el rendimiento laboral de los trabajadores también se clasifica como bueno según la escala gráfica (Serezade, 2021).

2.1.2 Historia del clima laboral y relaciones interpersonales en Colombia

El esquema organizativo de una empresa se vincula con la gestión de personal y recursos materiales, apoyándose en las TIC para generar ventajas competitivas y mejorar el rendimiento del equipo. A su vez, el ambiente laboral favorece la eficiencia y productividad de los sistemas organizacionales, al promover la armonía y eficacia del trabajo en equipo, lo que impulsa mejoras cualitativas y transformaciones en la organización (Theresia, 2021).

El entorno interno de una empresa influye directamente en el desempeño laboral, al estar marcado por factores como el liderazgo, la comunicación, la participación y el trabajo en equipo. La forma en que se gestionan los procesos y el talento humano resulta clave para el crecimiento organizacional, generando la necesidad de capacitar al personal y brindarles recursos que faciliten su adaptación, con impactos que pueden extenderse incluso a su vida familiar y social (Brito et al., 2020).

El estudio analiza cómo un entorno laboral adverso afecta el rendimiento de empleados en una oficina de telecomunicaciones. Con un enfoque mixto, no experimental y descriptivo, basado en pruebas psicotécnicas y entrevistas, se evidenció que la empresa carece de mecanismos para reconocer el esfuerzo de su personal, quienes trabajan bajo presión y suelen extender sus jornadas para cumplir objetivos (Vera, 2020).

En relación al ambiente laboral, la administración actúa de manera autoritaria, lo que ha ocasionado descontento entre los trabajadores de la empresa. Debido a esto, en un lapso de siete meses, varios empleados decidieron renunciar por su insatisfacción con el trato recibido. Por último, el estudio concluye que cuando una empresa no es capaz de valorar el talento de sus trabajadores, corre el riesgo de perderlos, ya que estos sienten que su esfuerzo no es adecuadamente reconocido (Vera, 2020).

2.1.3 Historia del clima laboral y relaciones interpersonales en Ocaña

El estudio en Metrogas de Colombia S.A. evidenció, a partir de la percepción de los trabajadores sobre 7 variables del clima organizacional, que existen falencias en toma de decisiones y cooperación (rango desfavorable). Las variables de objetivos, liderazgo, relaciones interpersonales y motivación se ubican en un nivel neutro, lo que demanda intervención a largo plazo. En contraste, la variable control se clasifica como favorable, sin necesidad de ajustes (Alvarez, 2019).

De otra parte, Manzano y Haro (2016) llevan a cabo una investigación sobre la identificación del clima laboral en las unidades financieras de Ocaña, a partir de la cual determinan que los miembros de estas unidades disfrutaban de un entorno organizacional favorable. Tras estudiar este asunto, se concluye que hay numerosos elementos beneficiosos que benefician a los trabajadores y también a la organización misma, citado por Uribe (2024).

2.2 Marco teórico

La teoría de las relaciones humanas fue elaborada en Estados Unidos, entre los años 1924 y 1927, por el psicólogo Hugo Munsterberg y por el sociólogo Elton Mayo. La teoría de las relaciones humanas hace énfasis en las relaciones interpersonales, y sus principales enfoques vienen dados por la organización informal, motivación, comunicación, liderazgo, y dinámica de grupo (Medina, 2021).

De lo anterior se puede decir que la teoría de las relaciones humanas nos recuerda que trabajar no es solo producir, sino también convivir, comunicarse y sentirse valorado. Esta perspectiva humanista transformó la forma en que las organizaciones piensan sobre sus empleados, abriendo paso a modelos más inclusivos, colaborativos y emocionalmente inteligentes.

La teoría del desarrollo organizacional (DO) se origina en el año 1962 en Estados Unidos por la propuesta de Richard Bebkhard, Rensis Likert, y Kurt Lewin psicólogo alemán consultor, y es fruto del trabajo de un conjunto de científicos que pusieron mucho énfasis en el desarrollo

planificado de las organizaciones y también se ocupaban de proponer un conjunto muy complejo de ideas respecto de la relación “personaorganización-ambiente”. (Sambrano, 2015).

El citado autor menciona que el cambio organizacional debe ser planificado, participativo y orientado al crecimiento humano y estructural, es decir que las organizaciones no son estructuras estáticas, sino sistemas vivos que deben adaptarse constantemente a los entornos cambiantes. De otra parte, la teoría del desarrollo organizacional promueve una cultura de mejora continua, basada en la comunicación abierta, el aprendizaje colectivo, la resolución de conflictos y el fortalecimiento del liderazgo.

Chiavenato plantea que la teoría conductual comienza con la conducta de cada uno de los individuos ya que trata de explicar la conducta de las organizaciones. Para poder describir la conducta de los seres humanos se hace necesario estudiar la motivación humana. La motivación humana constituye una de las cuestiones fundamentales de la teoría conductual de la administración y uno de los temas que ha tenido un volumen grandísimo de aportaciones (Padovan, 2020)

Es decir que, el comportamiento humano puede ser explicado, modificado y controlado a través del aprendizaje basado en estímulos y respuestas, por lo tanto, la conducta es el resultado de la experiencia y que los factores externos son determinantes en la formación de hábitos y habilidades, dejando huellas profundas en campos como la educación, la psicología clínica y la gestión organizacional, al ofrecer técnicas prácticas para moldear el comportamiento.

2.3 Marco conceptual

El clima organizacional es la vibra en el lugar de trabajo es una mezcla compleja que muestra cómo el equipo ve su entorno. Gestionar y estudiar son claves para impulsar la productividad, el bienestar y la vibra dentro de cualquier empresa (Iglesias, 2020). De otra parte, se debe decir que Maslow reconoce que, en su pirámide de necesidades, sentir que perteneces llega justo después de haber resuelto tus necesidades básicas. Esto se trata de querer estar con un grupo, conseguir algo de amor y hacer amigos.

De otra parte, Gómez, 2019, reconoce que los trabajadores pueden considerarse el recurso humano y el activo más valioso de una organización. Por ello, son quienes realizan las actividades esenciales para que la empresa funcione correctamente y, además, son los primeros en representar a la institución. Por lo tanto, son un recurso único e inteligente que debemos cuidar y desarrollar, como también procurar que el ambiente laboral represente un elemento clave para que una empresa prospere. Aparte de la infraestructura o la forma de trabajar, es el componente humano y anímico lo que influye en la dedicación, el desempeño y la satisfacción de los empleados. Un buen ambiente de trabajo impulsa la cooperación, disminuye la tensión, afianza la lealtad y perfecciona la conservación del personal capacitado. En cambio, un entorno negativo o apático puede originar disputas, falta de interés y un desempeño deficiente. (Gutierrez, 2025).

Siguiendo con la idea se debe mencionar que la cultura de una empresa comprende el conjunto de valores, convicciones, reglas y costumbres que, al ser compartidas, moldean el

comportamiento y las interacciones de quienes la integran. Se trata de un elemento crucial que da forma a la identidad de la institución, influye en las resoluciones, guía el liderazgo e impacta el ambiente de trabajo (Yopan, 2020), por lo tanto, en cuanto a los conflictos y las negociaciones, estas permiten crecer, innovar y consolidar los lazos laborales en las compañías. Si lo encaramos de forma positiva, nos da la oportunidad de detectar diferencias, optimizar cómo hacemos las cosas y estimular una comunicación transparente. Ahora bien, para que el conflicto juegue a nuestro favor, es clave saber negociar bien, buscando pactos equitativos, resoluciones en equipo y un clima donde todos se respeten (Rodríguez, 2022).

La negociación, como mecanismo de resolución, no solo evita rupturas y tensiones prolongadas, sino que también fortalece la cultura organizacional, mejora la toma de decisiones y contribuye al desarrollo de líderes empáticos y estratégicos. En este sentido, el manejo adecuado del conflicto y la negociación se convierte en un activo clave para la sostenibilidad, la cohesión interna y el éxito empresarial (Redacción CepymeNews, 2020).

En cuanto a la motivación en el trabajo, se debe decir que esta es la que impulsan a una persona a invertir una energía notable en la consecución de las metas de la empresa, siempre que ese empeño contribuya a colmar una carencia personal, energía desplegada con respecto a cada objetivo empresarial (Sánchez, 2018). Al igual que las relaciones interpersonales son esenciales para el crecimiento personal y organizacional, pues implican un intercambio mutuo basado en comunicación, respeto y comprensión. Autores como Bisquerra y Zaldívar destacan su importancia, mientras que, desde la psicología social, Kurt Lewin subraya que la participación

activa en las interacciones influye directamente en la conducta individual y en la unidad del grupo.

Por otro lado, se puede decir que Las conexiones humanas requieren habilidades emocionales y sociales que fortalecen la comunicación, ayudan a superar diferencias y fomentan la expresión genuina. En ámbitos laborales, educativos o comunitarios, estas relaciones promueven inclusión, trabajo en equipo y bienestar emocional, siendo esenciales para crear entornos saludables y eficientes. Su adecuada gestión impulsa una sociedad más comprensiva, equitativa e interconectada (Sánchez, 2022).

2.4 Marco contextual

Ocaña es un municipio colombiano ubicado en la parte noroccidental del departamento de Norte de Santander. Conectado por las carreteras nacionales con Bucaramanga, Cúcuta y Santa Marta, Ocaña alberga en su territorio el Área Natural Única Los Estoraques, situada a un kilómetro de La Playa de Belén, identificada como "Bien de Interés Cultural" y "Monumento Nacional" y, a 27 kilómetros, de la ciudad de Ocaña (Páez, 2019).

El municipio de Ocaña está conformado por 18 corregimientos y su ciudad fue fundada el 14 de diciembre de 1570 por el capitán Francisco Fernández de Contreras, en el marco del tercer plan de colonización del oriente impulsado por la Audiencia y el Cabildo de Pamplona. La fundación buscaba establecer una ruta de comunicación entre Pamplona, la costa del Caribe y el interior del Nuevo Reino (Páez, 2019).

2.5 Marco legal

Las bases legales que sustentan este trabajo son las siguientes:

Constitución Política de Colombia. Constitución política de Colombia de mil novecientos noventa y uno. Artículo catorce. "Cada individuo tiene el derecho a que se reconozca su personalidad jurídica". Artículo veinticinco. "El trabajo es un derecho y una responsabilidad social, y en sus diversas formas, recibe una protección especial por parte del Estado. Cada persona tiene el derecho a acceder a un empleo en condiciones justas y dignas" (República de Colombia, 2019).

Ley 1562 de 2012. La Ley 1562 de 2012 modifica el Sistema General de Riesgos Laborales en Colombia, transformando el "Programa de Salud Ocupacional" en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Amplía la cobertura a trabajadores independientes, contratistas y estudiantes, reforzando la prevención de accidentes y enfermedades laborales (Congreso de la República, 2012)

Resolución 2400 de 1979. Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad. Establece reglas sobre alojamiento, sanidad y seguridad contenidas en esta Resolución, las cuales son aplicables en todos los lugares de trabajo sin afectar las normas específicas que se puedan establecer para cada uno, con el objetivo de proteger y cuidar la salud física y mental, así como prevenir incidentes y enfermedades laborales (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2012)

Resolución 2013 de 1986. Por la que se establece la normativa sobre la estructura y operación de los Comités de Salud, Higiene y Seguridad en el ámbito laboral (Ministerio de trabajo y seguridad social, 2010).

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de investigación

Según Hernández (2019), señala que la investigación descriptiva tiene como objetivo relatar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno. Esto implica que no busca explicar causas ni establecer relaciones causales, sino representar con precisión las características observables de un objeto de estudio. De otra parte, el autor menciona que puede aplicarse a personas, grupos, comunidades u otros fenómenos, lo que muestra la amplitud y versatilidad de este tipo de investigación. Es útil en múltiples disciplinas como sociología, psicología, educación, salud, entre otras.

En los estudios descriptivos, se identifican dimensiones o aspectos específicos del fenómeno y se miden de forma independiente. Esto permite construir un perfil detallado del objeto de estudio, sin necesidad de establecer hipótesis causales, por lo tanto, es fundamental en etapas exploratorias o diagnósticas, ya que proporciona datos concretos y organizados que pueden servir de base para estudios explicativos o correlacionales posteriores.

De otra parte, se utilizó el enfoque cuantitativo del cual los autores Hernández, Fernández y Baptista (2004), se fundamenta en un esquema deductivo y lógico, formula preguntas e hipótesis y las somete a prueba con datos numéricos y análisis estadístico.

3.2 Población

La población estuvo conformada por 38 empleados de la empresa y el representante legal. La cual se entiende como el conjunto total de individuos, objetos o elementos que comparten una característica común y sobre los cuales se pretende obtener información o realizar inferencias. Es el universo de referencia del estudio, y de él se selecciona la muestra que será analizada (Arias, et, al. 2016).

3.3 Muestra

Para la presente investigación se utilizó el muestreo no probabilístico, el cual se refiere a aquellos métodos de selección de muestras en los que no todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos. Se basa en criterios subjetivos, conveniencia o accesibilidad, en lugar de en procedimientos aleatorios. Es por esto que se tomó el 100% de la población, para ser aplicados los instrumentos de investigación, diseñados para el estudio (Hernández, et, al. 2014).

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para lograr que el estudio sea más imparcial, se llevó a cabo una encuesta entre las personas beneficiadas por el proyecto, con el propósito de examinar el ambiente laboral y las relaciones entre los empleados de la empresa Civil Soluciones SAS, ubicada en Ocaña, Norte de Santander.

3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de información

Los datos obtenidos mediante la técnica de la encuesta se tabularon y se presentaron en tablas y figuras de forma cuantitativa, elaboradas a través de excel, permitiendo cumplir con los objetivos de la investigación y embellecer la misma, al igual que potencia su claridad, utilidad y rigor científico, siendo una herramienta indispensable para transformar los datos en conocimiento científico.

Capítulo 4. Presentación de resultados

4.1 Diagnóstico de las dinámicas desarrolladas en cuanto a las relaciones interpersonales, explorando cómo la dirección y el trabajo en equipo afectan el desempeño y el ambiente organizacional

Teniendo en cuenta el objetivo propuesto se diseñó y aplicó una encuesta a los 39 empleados de la empresa Civil Soluciones S.A.S, con el fin de conocer las dinámicas desarrolladas en cuanto a las relaciones interpersonales, explorando cómo la dirección y el trabajo en equipo afectan el desempeño y el ambiente organizacional.

Tabla 1.

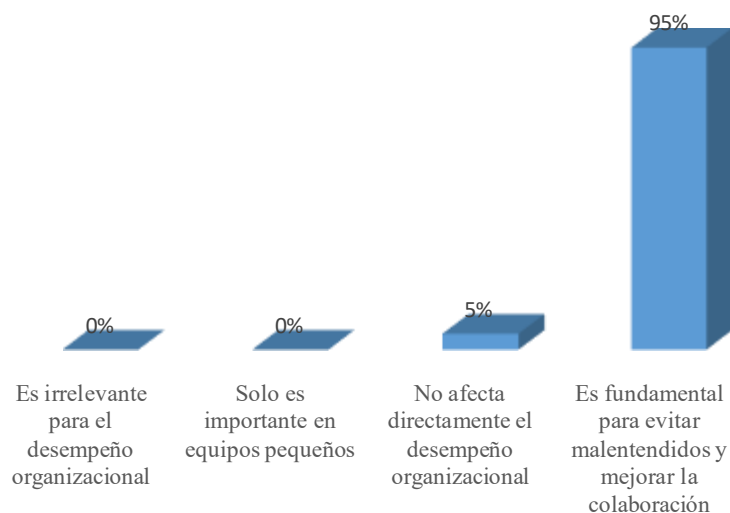
Importancia que tiene la comunicación efectiva en el desempeño organizacional

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Es irrelevante para el desempeño organizacional	0	0%
Solo es importante en equipos pequeños	0	0%
No afecta directamente el desempeño organizacional	2	5%
Es fundamental para evitar malentendidos y mejorar la colaboración	37	95%
TOTAL	39	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada

Figura 1.

Importancia que tiene la comunicación efectiva en el desempeño organizacional



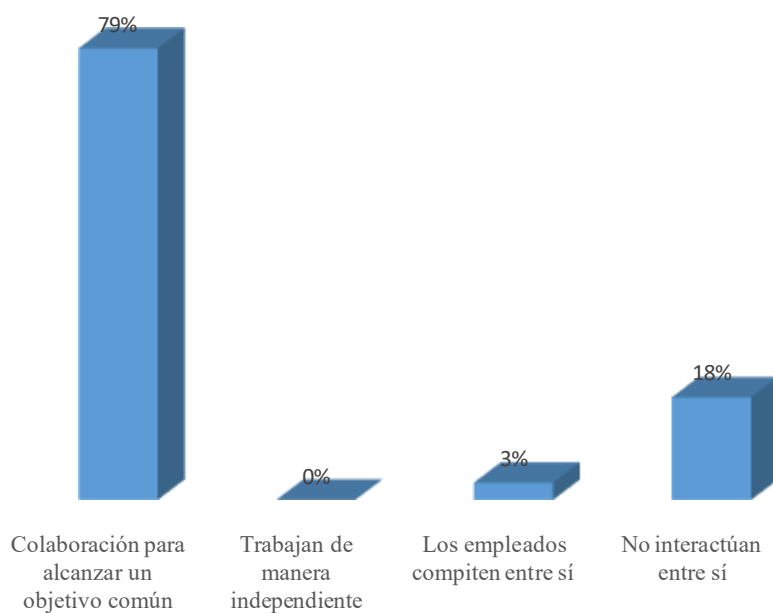
Nota. La figura muestra la importancia que tiene la comunicación efectiva en el desempeño organizacional. (2026)

La figura muestra una calificación bastante positiva del factor evaluado, puesto que el 95% de los encuestados afirma que el factor es útil para prevenir malentendidos y contribuir a la colaboración es la comunicación, es decir, se trata de un tema en el que prácticamente hay consenso e interés hacia la importancia que tiene este factor para el desempeño organizacional. Esta idea implica que el elemento evaluado se considera un asunto no sólo útil para mejorar las relaciones laborales, sino también para mejorar la coordinación y la eficacia del trabajo.

En contraste, el 5% de las personas considera que no influye directamente en el desempeño organizacional, es decir que representa una opinión marginal, que indica que casi no existen percepciones neutras o indiferentes en relación a la cuestión.

Tabla 2.*Opciones que contribuyen a mejorar el trabajo en equipo*

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Colaboración para alcanzar un objetivo común	31	79%
Trabajan de manera independiente	0	0%
Los empleados compiten entre sí	1	3%
No interactúan entre sí	7	18%
TOTAL	39	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada**Figura 2.***Opciones que contribuyen a mejorar el trabajo en equipo**Nota.* La figura muestra las opciones que contribuyen a mejorar el trabajo en equipo. (2026)

La información que se ha logrado a partir de la figura analizada permite reflejar la existencia del trabajo en colaboración ya que un 79% apunta que existe apoyo para alcanzar la finalidad común en la empresa, cifra con la que se puede sugerir que, en el contexto analizado, el trabajo en equipo, cooperación, construcción participativa de la finalidad, etc. son prácticas propias de ambientes organizativos más participativos y eficaces.

En otra línea, un 18% apunta que no interaccionan entre ellos, lo que permite todo un conjunto de conjeturas de existencia de ciertos niveles de aislamiento o fragmentación en relación a ciertas personas o grupos. Así pues, esto podría hacer llegar a reflejar debilidades de la comunicación interna o de las estrategias de integración.

Los porcentajes más bajos corresponden a dinámicas menos deseables aún, ya que el 3% argumenta que los trabajadores compiten entre ellos y un 0% argumenta que trabajan de forma independiente, lo que podría significar que la competencia interna o el individualismo no son elementos que marquen el contexto evaluado.

En general, los datos obtenidos presentan un panorama que podría considerarse mayoritariamente positivo, toda vez que la cooperación y el trabajo colectivo aparecen como las que dominan, aunque también hacen sugerir determinados espacios de mejora que permitirían a los individuos un emerger a una etapa superior.

Tabla 3.

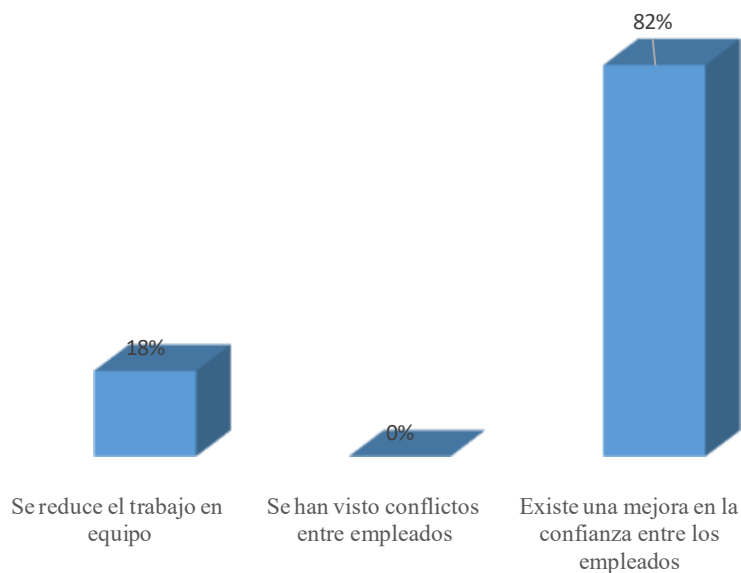
Efecto que tiene un ambiente organizacional positivo en las relaciones interpersonales

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Se reduce el trabajo en equipo	7	18%
Se han visto conflictos entre empleados	0	0%
Existe una mejora en la confianza entre los empleados	32	82%
TOTAL	39	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada

Figura 3.

Efecto que tiene un ambiente organizacional positivo en las relaciones interpersonales



Nota. La figura muestra el efecto que tiene un ambiente organizacional positivo en las relaciones interpersonales. (2026)

La figura tres muestra el carácter predominantemente positivo del ambiente de la organización. El aspecto más evidente es el incremento en la confianza de los empleados, con un 82%, que comprueba que las relaciones laborales son más sólidas, que la comunicación es efectiva y que la cooperación es la norma del clima del equipo de trabajo. Se vislumbra que no han tenido conflictos entre los empleados, que refuerza la seguridad de que el clima laboral es estable y está armonizado y que se manejan las discrepancias de manera correcta o ya son triviales.

Por otra parte, el 18% muestra una disminución del trabajo de equipo, lo que indica que, aun teniendo confianza, pueden existir conflictos en el trabajo en conjunto, quizás por la división de tareas, por la carga de trabajo o por la propia dinámica del trabajo en equipo. También se puede decir que el resultado nos muestra un buen equilibrio del clima laboral con predominancia de los factores de afectación positiva, aunque se deja ver la necesidad de trabajar el trabajo del equipo de manera que se pueda llegar a consolidar el ambiente organizacional.

Tabla 4.

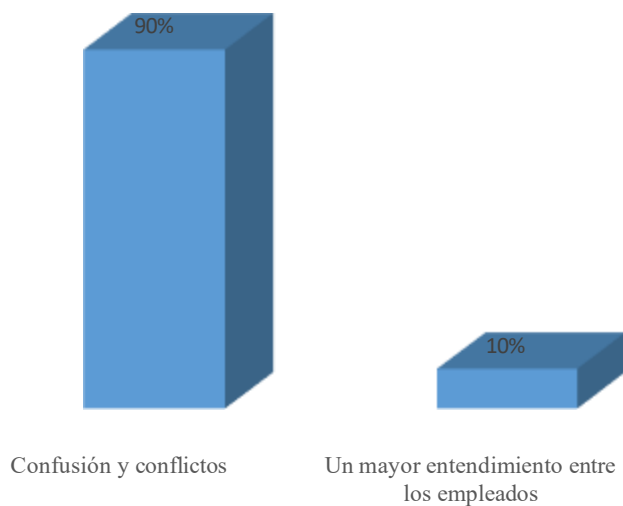
Efecto de la falta de comunicación en el equipo de trabajo

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Confusión y conflictos	35	90%
Un mayor entendimiento entre los empleados	4	10%
TOTAL	39	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada

Figura 4.

Efecto de la falta de comunicación en el equipo de trabajo



Nota. La figura muestra el efecto de la falta de comunicación en el equipo de trabajo. (2026)

La figura muestra una tendencia claramente negativa respecto a la situación analizada, ya que el resultado mayor, muestra que la falta de comunicación en el equipo de trabajo provoca confusión y conflicto, siendo esto afirmado por el 90% de los empleados. Esto se puede interpretar como que existe dificultad en la comunicación interna, poca claridad con respecto a los procesos o la posibilidad de que exista un clima con tensión en las relaciones laborales, lo que indica que el clima de la organización y la buena comunicación es clave para el adecuado desarrollo de las actividades en la entidad. De otra parte, el 10% manifiesta que la buena comunicación en el equipo de trabajo solo trae buena relación y mayor entendimiento entre los trabajadores.

Tabla 5.

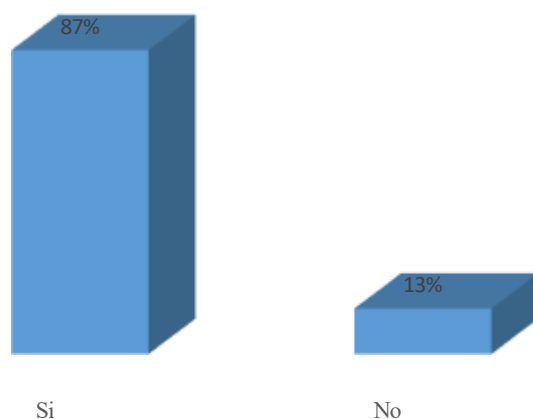
La empresa cuenta con un liderazgo efectivo para influir en el clima laboral

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	34	87%
No	5	13%
TOTAL	39	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada

Figura 5.

La empresa cuenta con un liderazgo efectivo para influir en el clima laboral



Nota. La figura muestra que la empresa cuenta con un liderazgo efectivo para influir en el clima laboral. (2026)

En las respuestas dadas por los empleados encuestados se pudo evidencia una tendencia positiva en la efectividad de contar con un buen clima organizacional en la empresa (87%), de otra parte, el 13% afirma que no es relevante para la empresa un liderazgo efectivo, con lo que se evidencia que existe un grupo de la muestra con una percepción negativa sobre la importancia de

un buen líder. Teniendo en cuenta lo anterior, se debe decir que es necesario trabajar en esta pequeña población, con el objetivo de mejorar los procesos y lograr una mayor homogeneidad entre los empleados y líder de la empresa.

Tabla 6.

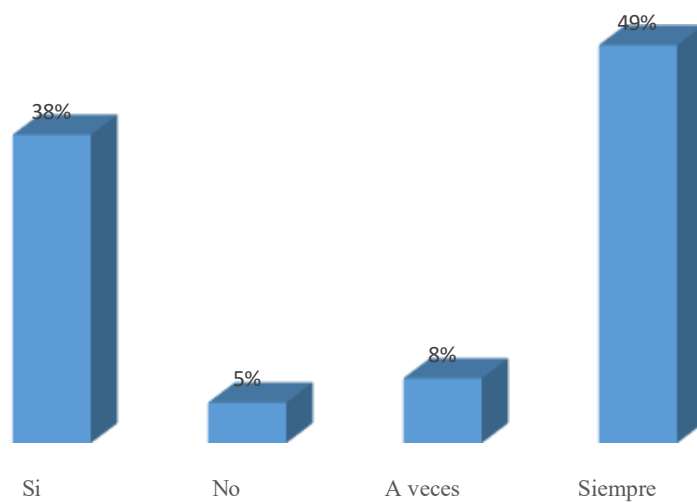
Las políticas internas afectan la motivación de los empleados

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	38%
No	2	5%
A veces	3	8%
Siempre	19	49%
TOTAL	39	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada

Figura 6.

Las políticas internas afectan la motivación de los empleados



Nota. La figura muestra las políticas internas que afecta la motivación de los empleados. (2026)

En cuanto a las políticas internas de Civil Soluciones SAS tienen una importante influencia sobre la motivación de los trabajadores; ya que el 49% así lo afirma, de otra parte, casi la mitad de los trabajadores considera que la aplicación de las normas y decisiones de la organización tienen un carácter constante y consecuente sobre su actitud y posibilidad de trabajo, lo que indica la existencia de un tipo de entorno en el que las políticas son visibles e influyen enormemente en el día a día.

De igual forma, el 38% manifiesto que esa influencia, aunque sea una forma variable en el medio donde se enmarca, deja entrever la existencia de una sensibilidad y capacidad de adaptación respecto a las decisiones institucionales.

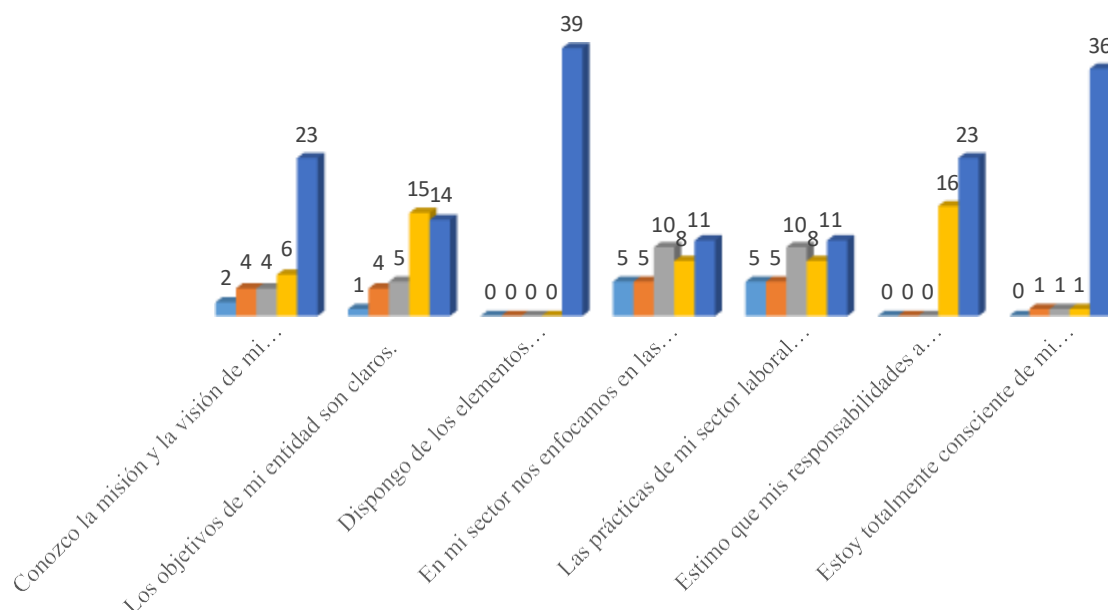
En el lado contrario el 8% que ha elegido la opción "A veces" demuestra una visión intermitente de la misma, posiblemente asociada a una cultura menos rígida como la forma de entender la organización o una posible falta de comunicación influyendo de alguna forma en la motivación del trabajador.

Por último, el 5%, posiblemente indique una opinión minoritaria en donde no asocian las políticas internas con su motivación, posiblemente asociado a un rol autónomo o de una desconexión emocional respecto a la organización.

Tabla 7.*Relaciones Interpersonales*

Ítems	1	2	3	4	5
Conozco la misión y la visión de mi entidad.	2	4	4	6	23
Los objetivos de mi entidad son claros.	1	4	5	15	14
Dispongo de los elementos requeridos para llevar a cabo mis tareas de manera efectiva.	0	0	0	0	39
En mi sector nos enfocamos en las metas para el progreso de las labores.	5	5	10	8	11
Las prácticas de mi sector laboral aseguran que las actividades llevadas a cabo sean efectivas.	5	5	10	8	11
Estimo que mis responsabilidades a llevar a cabo están claramente definidas.	0	0	0	16	23
Estoy totalmente consciente de mi función en el ámbito laboral en el que me encuentro.	0	1	1	1	36

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada

Figura 7.*Relaciones Interpersonales*

Nota. La figura muestra las relaciones interpersonales. (2026)

El aspecto más crítico se encuentra en la sección de elementos disponibles para llevar a cabo las actividades, por lo tanto, este hallazgo requiere un trabajo de revisión a fondo, ya que los recursos disponibles son fundamentales para la productividad y la satisfacción del trabajador. Por el contrario, la orientación a resultados aparece como una clara fortaleza, con una respuesta unánime que refleja una cultura organizacional orientada a resultados, aunque las prácticas del trabajo son muy variables, por lo que podrían estar relacionadas a una variación de áreas o niveles jerárquicos, lo que exige procesos de estandarización y mejora continua.

En lo que se refiere a las responsabilidades asignadas, se encuentran resultados positivos y ausencia de respuestas negativas, todo lo cual daría cuenta de que los roles son claros, asignados y aceptados, favoreciendo la cohesión y eficiencia por el trabajo. Finalmente, la

conciencia de rol individual aparece como una variante altamente positiva, con una gran mayoría de respuestas afirmativas que afianza la identidad profesional y el compromiso personal con la organización.

Con lo anterior se puede decir que las relaciones interpersonales en las organizaciones conforman uno de los ejes responsables de ofrecer la posibilidad de que exista un contexto laboral favorable y productivo. La forma en la que las personas se comunican, expresan sus ideas, trabajan en grupo, etc. se liga a la calidad del rendimiento y a la constitución de un contexto organizacional positivo. El diagnóstico de las dinámicas interpersonales permite dar cabida a las fortalezas, a las áreas que deben ser objeto de atención, a la vez que permite ofrecer un diagnóstico de la forma en la que los procesos de interacción entre las personas determinan la eficacia en las actividades cotidianas de la organización y la satisfacción entre sus miembros.

Los empleados deben tener la capacidad por poder expresar de una manera clara y asertiva los pensamientos, las necesidades y los compromisos en los diferentes contextos del trabajo en grupo, posibilitando conocer aquellos mecanismos que dan lugar a la cooperación, la confianza y la cohesión de los grupos. Con lo anterior se logra establecer la forma en la que se determina el éxito en el cumplimiento de los objetivos, la cultura de la organización y la calidad del clima de trabajo.

De este modo, el diagnóstico que se muestra con anterioridad, referenciará el análisis de las dinámicas de interacción interpersonales para proporcionar un modo crítico, reflexivo y al mismo tiempo permite establecer dinámicas que favorezcan el buen clima organizacional. De

otra parte, se debe mencionar que en la empresa se desarrollan dinámicas de integración grupal, dinámicas de confianza centrándose en generar seguridad mutua, apertura y empatía, dinámicas de trabajo en equipo, que busca mejorar la cooperación, creatividad y motivación dentro de grupos laborales o educativos.

4.2 Influencia del liderazgo, relaciones interpersonales y la gestión empresarial en el clima laboral, determinando cómo las políticas internas impactan la exaltación y la responsabilidad de los colaboradores en la de empresa Civil Soluciones SAS de Ocaña.

Para el desarrollo de este objetivo se presentó una encuesta en escala de Likert donde se buscó que los empleados determinaran la importancia que tiene la influencia del liderazgo, relaciones interpersonales y gestión empresarial con las políticas internas existentes en la empresa.

Tabla 8.

Orientación organizacional

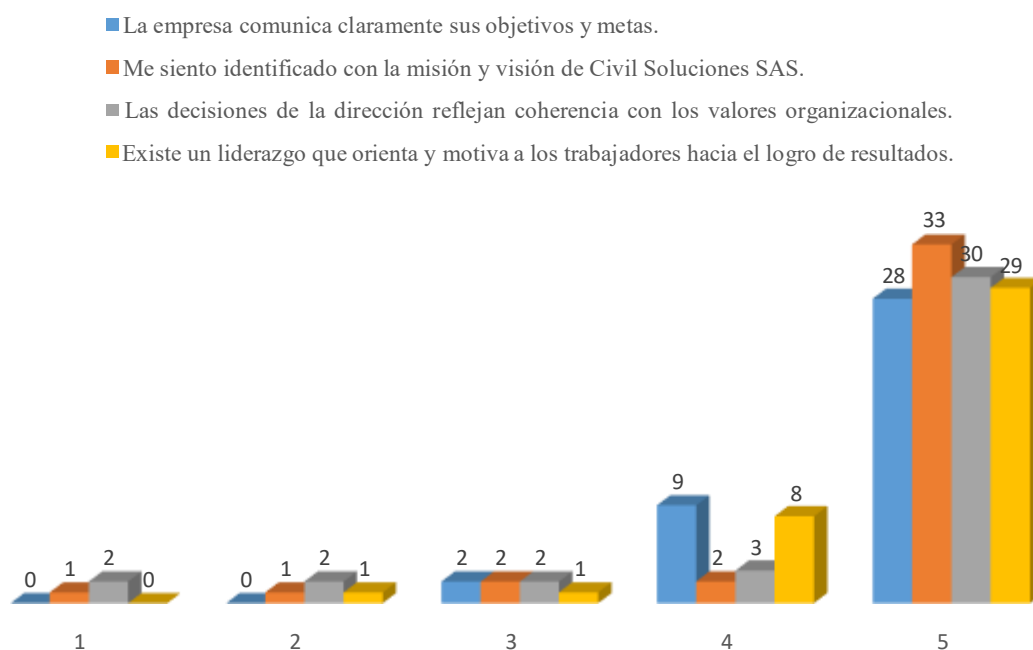
Ítems	1	2	3	4	5
La empresa comunica claramente sus objetivos y metas.	0	0	2	9	28
Me siento identificado con la misión y visión de Civil Soluciones SAS.	1	1	2	2	33
Las decisiones de la dirección reflejan coherencia con los valores organizacionales.	2	2	2	3	30

Existe un liderazgo que orienta y motiva a los trabajadores hacia el logro de resultados.	0	1	1	8	29
---	---	---	---	---	----

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada

Figura 8.

Orientación organizacional



Nota. La figura muestra la orientación organizacional. (2026)

El análisis cuantitativo de la anterior figura indica una tendencia positiva respecto a cómo se configura la comunicación organizacional y el liderazgo en Civil Soluciones SAS, todos los colaboradores se manifiestan en favor de una buena práctica en los tiempos de entrega, la definición de los objetivos alcanzados, la identificación con la misión y la visión de la organización, la coherencia de las decisiones de sus directores y los estilos de liderazgo.

Aun así, las respuestas por los niveles medio y bajo, aunque en menor proporción respecto a las respuestas a favor, son de interés porque dan cuenta de la percepción de una brecha de la que se pueden derive incluso una falta de comunicación que podría incidir en la cohesión interna de Civil Soluciones SAS.

Civil Soluciones SAS cuenta con una base cultural fuerte y positiva, donde la mayoría de los colaboradores reconocen la claridad, coherencia y motivación en la gestión directiva. No obstante, las percepciones divergentes sugieren que la organización debe profundizar en la comunicación transversal y en la conexión emocional de los líderes con sus equipos, para garantizar que todos los colaboradores se sientan incluidos y representados en la misión, visión y decisiones estratégicas.

Tabla 9.

Trabajo en equipo

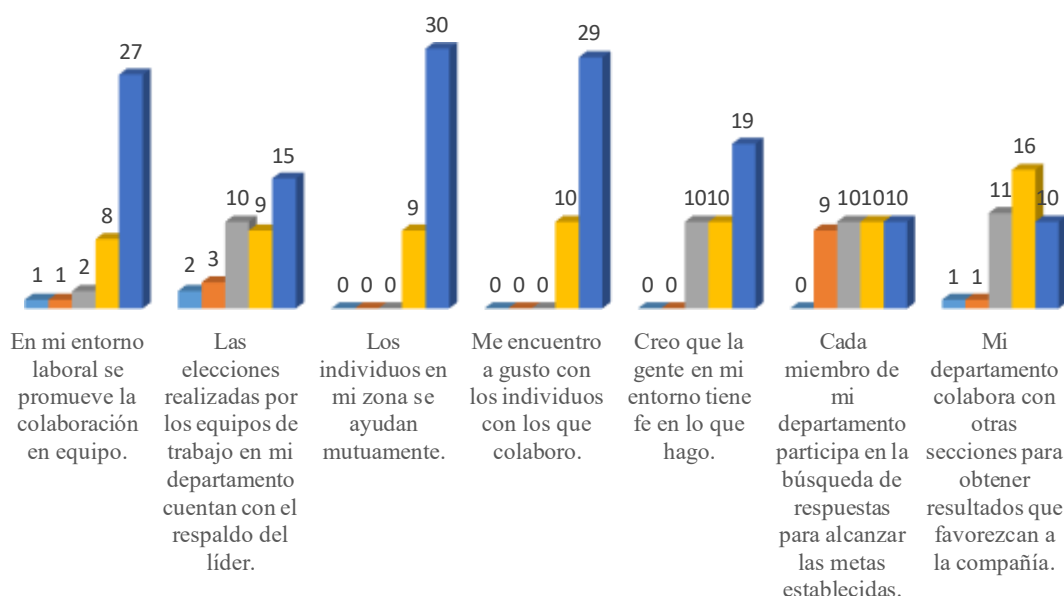
Ítems	1	2	3	4	5
En mi entorno laboral se promueve la colaboración en equipo.	1	1	2	8	27
Las elecciones realizadas por los equipos de trabajo en mi departamento cuentan con el respaldo del líder.	2	3	10	9	15
Los individuos en mi zona se ayudan mutuamente.	0	0	0	9	30
Me encuentro a gusto con los individuos con los que colaboro.	0	0	0	10	29
Creo que la gente en mi entorno tiene fe en lo que hago.	0	0	10	10	19
Cada miembro de mi departamento participa en la búsqueda de respuestas para alcanzar las metas establecidas.	0	9	10	10	10

Mi departamento colabora con otras secciones para obtener resultados que favorezcan a la compañía.	1	1	11	16	10
--	---	---	----	----	----

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada

Figura 9.

Trabajo en equipo



Nota. La figura muestra el trabajo en equipo. (2026)

El análisis evidencia que la cultura organizacional se percibe mayormente como positiva, con un fuerte énfasis en la colaboración y el apoyo entre compañeros. La mayoría de los empleados manifiestan sentirse cómodos en su entorno laboral y valoran el trabajo en equipo. Sin embargo, la distribución de respuestas en categorías minoritarias revela que no todas las áreas o departamentos comparten la misma experiencia, lo que genera oportunidades de mejora. De otra parte, Civil Soluciones SAS, cuenta con una base sólida de relaciones interpersonales positivas, pero enfrenta el reto de equilibrar las percepciones minoritarias y de fortalecer la

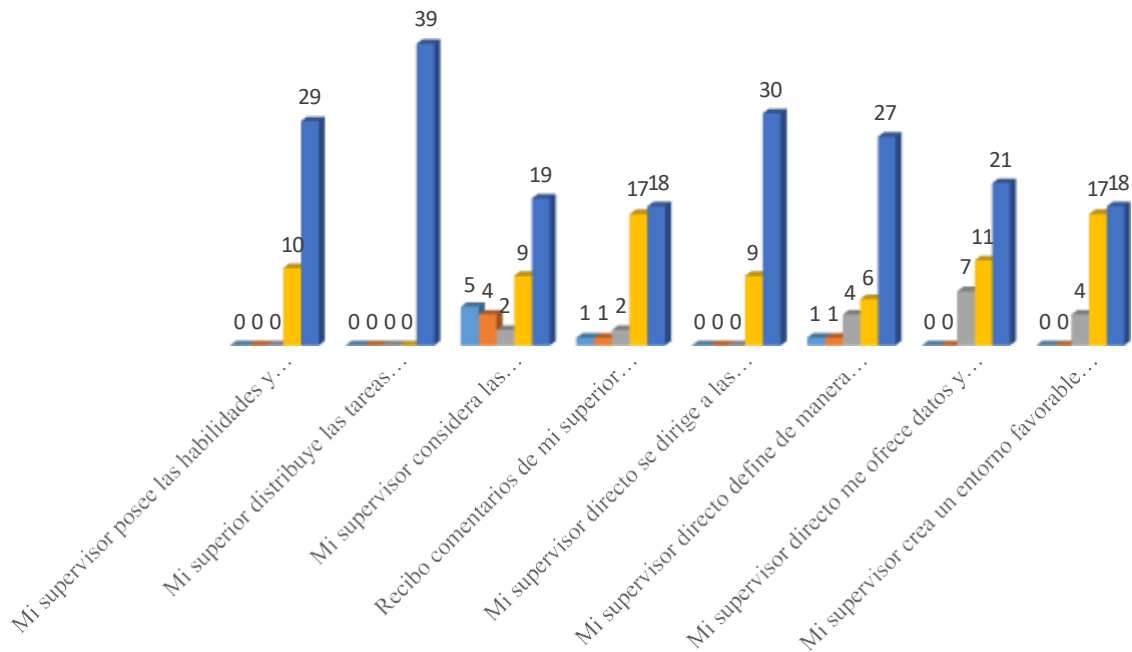
colaboración transversal entre departamentos. La polarización perceptiva indica que, aunque la mayoría está satisfecha, existen grupos que podrían sentirse aislados o menos beneficiados por la cultura organizacional actual y el trabajo en equipo.

Tabla 10.

Estilos de dirección

Ítems	1	2	3	4	5
Mi supervisor posee las habilidades y conocimientos necesarios para liderar el departamento.	0	0	0	10	29
Mi superior distribuye las tareas considerando las capacidades y destrezas de su equipo.	0	0	0	0	39
Mi supervisor considera las recomendaciones que le propongo.	5	4	2	9	19
Recibo comentarios de mi superior sobre tanto las cosas buenas como las cosas malas de lo que hago en mi trabajo.	1	1	2	17	18
Mi supervisor directo se dirige a las personas con amabilidad y atención.	0	0	0	9	30
Mi supervisor directo define de manera precisa los objetivos, las metas y los resultados.	1	1	4	6	27
Mi supervisor directo me ofrece datos y orientación que mejoran mi labor.	0	0	7	11	21
Mi supervisor crea un entorno favorable para conversar sobre los inconvenientes que surgen en la oficina.	0	0	4	17	18

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada

Figura 10.*Estilos de dirección*

Nota. La figura muestra el estilo de dirección. (2026)

El análisis demuestra que la valoración del estilo de dirección de los supervisores es altamente positiva, indicando que existe plena confianza en el modo de dirigir de dichos sujetos. Las dimensiones referidas a la comunicación, al clima laboral y a la participación son las que presentan la menor coincidencia en cuanto a su valoración, permitiendo de esta manera establecer importantes áreas a mejorar en el liderazgo de equipos de trabajo.

La organización tiene supervisores técnicamente competentes. La cuestión que hay que resolver consiste en el equilibrio entre la eficacia técnica y la calidad humana de la dirección. La distancia entre la ejecución y la participación, la que las dimensiones de la comunicación y del clima laboral han sido las que han tenido peor valoración, abren la posibilidad de poder

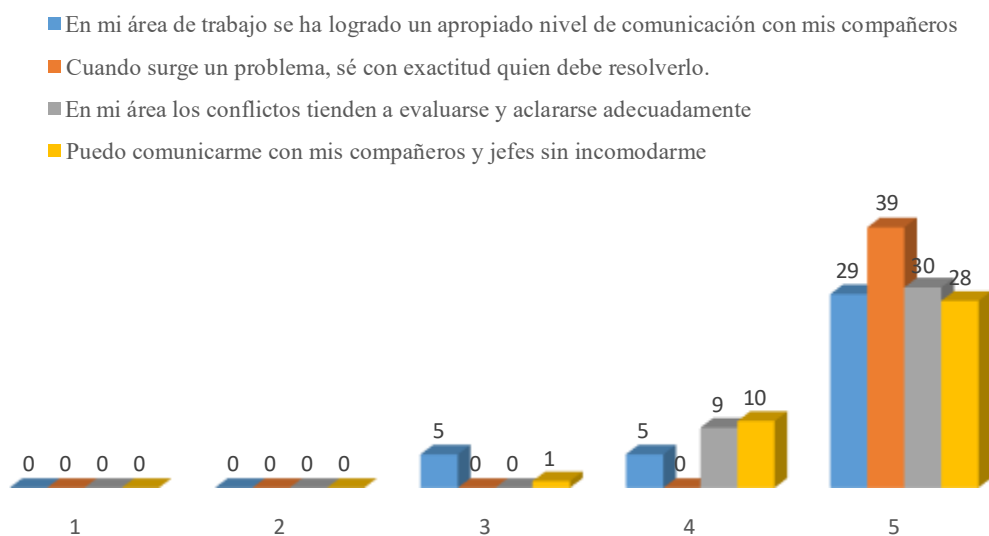
encontrar un liderazgo transformacional que futuramente conduzca a este tipo de liderazgo donde se explique para que sirve, donde la participación sea una nueva forma de ejecutarse y donde prime la inspiración, la motivación y la confianza hacia los equipos. Es por esto, que el estilo de dirección en la organización debe ser más sólida en lo técnico, por lo que requiere evolución en lo humano, para ser más participativo, motivador y alineado con las necesidades emocionales de los equipos.

Tabla 11.

Comunicación

Ítems	1	2	3	4	5
En mi área de trabajo se ha logrado un apropiado nivel de comunicación con mis compañeros	0	0	5	5	29
Cuando surge un problema, sé con exactitud quien debe resolverlo.	0	0	0	0	39
En mi área los conflictos tienden a evaluarse y aclararse adecuadamente	0	0	0	9	30
Puedo comunicarme con mis compañeros y jefes sin incomodarme	0	0	1	10	28

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada

Figura 11.*Comunicación*

Nota. La figura muestra la comunicación. (2026)

El análisis refleja una percepción bastante positiva sobre la comunicación interna, con predominancia de las respuestas dadas en el nivel máximo (5). Esto se traduce en un clima laboral en el que los roles son claros, al igual que la confianza existente entre los líderes y colaboradores, de otra parte, se evidencia la construcción de bases sólidas para la colaboración y el bienestar organizacional.

Por otro lado, al aplicar el instrumento de recolección de información se determinó que los colaboradores tienen claro cómo resolver un problema en la empresa, ya que la mayoría tiende a comunicarse sin incomodidad, lo que permite que se converse con cierta tranquilidad. Sin desconocer que, aun cuando hay una mayoría que califica con 5, se aprecia también respuestas en medio (niveles 3 y 4) al hablar con los compañeros, lo que sugiere que no todos vislumbran una interacción ideal.

Tabla 12.

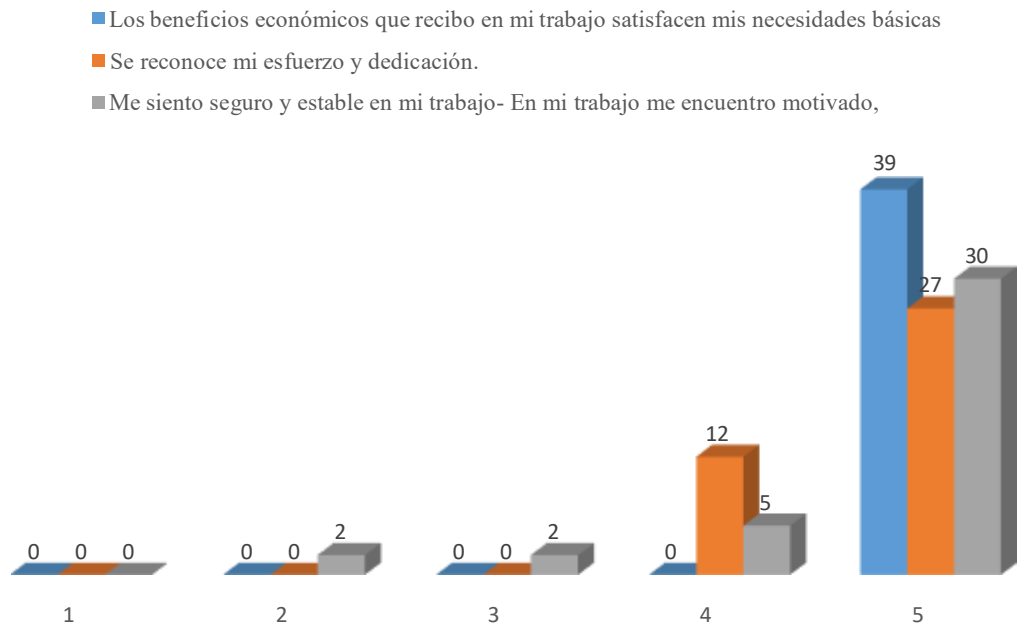
Motivación

Ítems	1	2	3	4	5
Los beneficios económicos que recibo en mi trabajo satisfacen mis necesidades básicas	0	0	0	0	39
Se reconoce mi esfuerzo y dedicación.	0	0	0	12	27
Me siento seguro y estable en mi trabajo- En mi trabajo me encuentro motivado,	0	2	2	5	30

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada

Figura 12.

Motivación



Nota. La figura muestra la motivación de los empleados. (2026)

Al analizar la figura se pudo evidenciar que la organización presenta un clima laboral altamente positivo, caracterizado por un elevado nivel de motivación entre sus empleados. Manifestando que la remuneración es percibida como suficiente para cubrir necesidades básicas, lo que refuerza la motivación extrínseca y genera satisfacción en los trabajadores. De igual forma, la valoración positiva en este aspecto refleja que los empleados se sienten apreciados, lo cual fortalece su compromiso y sentido de pertenencia hacia la organización.

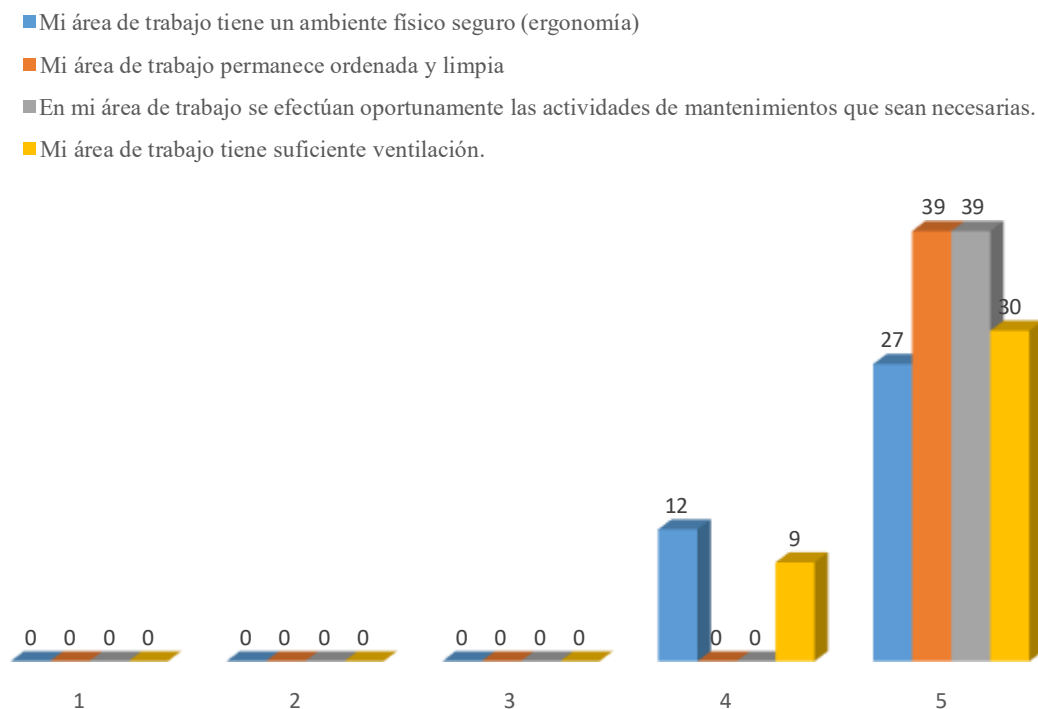
De otra parte, se puede decir que se evidencia una escasa presencia de inconformidades en las condiciones ofrecidas a los empleados, por lo tanto, los resultados sugieren que la organización ha logrado establecer condiciones laborales sólidas y motivadoras, donde la compensación económica, el reconocimiento y la estabilidad se convierten en pilares fundamentales para mantener un ambiente de trabajo favorable y productivo.

Tabla 13.

Medio ambiente físico

Ítems	1	2	3	4	5
Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía)	0	0	0	12	27
Mi área de trabajo permanece ordenada y limpia	0	0	0	0	39
En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimientos que sean necesarias.	0	0	0	0	39
Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.	0	0	0	9	30

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada

Figura 13.*Medio ambiente físico*

Nota. La figura muestra el medio ambiente físico de los empleados. (2026)

Al analizar la figura se evidencia en la empresa Civil Soluciones S.A.S, una notable evolución de los trabajadores en relación a la valoración del ambiente físico correspondiente a su espacio laboral, sobre todo en los valores medidos en el último punto.

La mejora notable en todas las categorías hace pensar que se han hecho acciones recientes que afectan positivamente las condiciones físicas del entorno laboral, especialmente en la limpieza y el mantenimiento adecuado de los espacios físicos laborales. En cuanto a la ventilación y ergonomía, a pesar de mostrar mejoras, necesitan que se centren más en estos aspectos para realizar de forma óptima las labores, en términos generales se puede decir, que las

condiciones físicas del entorno laboral han cambiado de manera notable, sembrando más bienestar, pero se deben seguir mejorando las condiciones de los empleados para lograr una mayor productividad, eficiencia y eficacia.

Para la organización Civil Soluciones SAS de Ocaña el análisis de la influencia del liderazgo, las relaciones interpersonales y la dirección de la empresa permite sostener que el clima laboral está directamente determinado por cómo la organización gestiona y diseña sus políticas internas. Habiendo un estilo de liderazgo participativo y orientado al reconocimiento, aumenta la motivación, se infunde confianza a los miembros de la organización y se cultivan los logros, sean individuales o colectivos.

En lo que respecta a las relaciones interpersonales, la calidad de las mismas entre los compañeros determina la fortaleza del grupo de trabajo, la cooperación entre ellos y refuerza el sentido de pertenencia, lo que deriva en una mayor responsabilidad con respecto a las tareas a cumplir. Tal y como la implementación de políticas internas correctas, claras, justas y adecuadas a las necesidades de los trabajadores afectará la percepción de estabilidad y predisposición para asumir compromisos.

Relacionado con el liderazgo en la empresa Civil Soluciones S.A.S, se evidencio el democrático siendo un estilo de gestión que se caracteriza por la participación activa de los empleados en la toma de decisiones, la comunicación abierta y la construcción de consensos. Este enfoque busca distribuir la autoridad de manera más equitativa, fomentando la colaboración y el compromiso colectivo. Lo anterior ya que los empleados tienen voz en las decisiones que

afectan al equipo o la organización, se promueve un ambiente donde las ideas y opiniones son escuchadas y valoradas, se construyen acuerdos colectivos en lugar de imponer decisiones unilaterales, como también existe motivación y compromiso, ya que, al sentirse parte del proceso, los empleados muestran mayor implicación con los objetivos.

Por último, el clima laboral de Civil Soluciones SAS es mejor cuando estas tres áreas: liderazgo, las relaciones interpersonales y la gestión de empresa, se articulan. Las políticas internas sirven no solo para regular el funcionamiento de la organización, sino que, por el contrario, se convierten en un instrumento fundamental para exaltar el buen desempeño de los colaboradores de la empresa haciendo que afloren su sentido de responsabilidad, así como generar un entorno auspicioso para la entidad.

4.3 Estrategias para fortalecer el ambiente laboral, optimizando las relaciones interpersonales dentro de la empresa Civil Soluciones SAS de Ocaña.

Según Vargas (2024), las estrategias para fortalecer el ambiente laboral y optimizar las relaciones interpersonales son muy importantes en la empresa ya que un entorno laboral positivo es aquel en el que las personas se encuentran amparadas, valoradas y estimuladas. Por lo tanto, se deben llevar a cabo espacios más humanitarios y empáticos, donde las empresas evidencien que están realmente preocupadas por el bienestar de su gente, requiriendo un esfuerzo constante y la dedicación de toda la empresa, desde los líderes hasta cada uno de los componentes del equipo o grupo.

Llevar a cabo estrategias de mejora del ambiente laboral puede transformar la empresa, logrando un entorno laboral positivo que no solo incrementa la productividad y la satisfacción de las personas de la organización, sino que también favorece el bienestar de las mismas, e incide en las estrategias y en el logro de los objetivos empresariales.

Teniendo en cuenta lo anterior se debe decir que los empleados de la empresa Civil Soluciones S.A.S, al cuestionarlos sobre las estrategias que se han implementado para fortalecer las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo, afirmaron que no las conocen, con lo que se puede decir que existen desconocimiento de las mismas o nunca se han implementado para mejorar los aspectos negativos encontrados, por lo tanto se propone para la entidad estrategias que pueden contribuir a mitigar dichos aspectos y lograr que la empresa continúe prestando sus servicios en un mercado cada día más competitivo y exigente en la labor desarrollada.

Por lo tanto, la implementación de las estrategias que a continuación se proponen, permitirá a Civil Soluciones SAS de Ocaña consolidar un ambiente laboral saludable, donde la comunicación, el respeto y el liderazgo participativo se conviertan en pilares para optimizar las relaciones interpersonales. Esto no solo incrementará la satisfacción de los colaboradores, sino que también potenciará la productividad y el compromiso organizacional.

Tabla 14.*Estrategias*

Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo	Recurso	Seguimiento
Fomentar la Comunicación efectiva	*Implementar canales claros y accesibles de comunicación interna. *Promover reuniones periódicas donde los colaboradores puedan expresar ideas y preocupaciones.	Gerente	Cada dos meses	\$2.000.000	Encuestas de satisfacción, para evaluar la percepción sobre la claridad y efectividad de la comunicación.

“Tabla 14” “Continuación

	*Capacitar en habilidades de escucha activa y retroalimentación constructiva.				
Desarrollar liderazgo participativo	*Institucionalizar el desarrollo de talleres de trabajo en equipo para identificar los estilos de dirección.	Asesor externo	Una vez al año	\$2.000.000	Medir la satisfacción por medio de una encuesta.
	*Realizar talleres sobre la importancia del trabajo en equipo.				

“Tabla 14” “Continuación

*Espacios de
integración fuera de
los espacios
laborales para
buscar un mayor
acercamiento entre
compañeros de
trabajo.

*Implementar
procesos de
evaluación para
mejorar las
actividades
realizadas.

*Crear espacios
informales (cafés,

“Tabla 14” “Continuación

	pausas activas) que				
	favorezcan la				
	interacción.				
Fortalecer la cultura	*Establecer normas	Asesor externo	Dos veces al año	\$3.000.000	*Encuestas internas
de respeto y	claras de	(Psicólogo)			*Cantidad de
cooperación	convivencia				incidentes de
	laboral.				desacuerdo o
	*Promover				quejas.
	actividades que				*Porcentaje de
	refuercen la				asistencia a las
	empatía y el trabajo				integraciones.
	en equipo.				*Disminución en
	*Implementar				renuncias
	programas de				voluntarias
	resolución de				asociadas a

“Tabla 14” “Continuación

	conflictos para				problemas de
	prevenir tensiones.				convivencia.
Capacitación y	*Ofrecer talleres	Asesor externo	Una vez al año	\$2.000.000	*Porcentaje de
desarrollo personal	sobre inteligencia				asistencia de los
	emocional,				colaboradores.
	liderazgo y trabajo				* Encuestas de
	colaborativo.				retroalimentación
	*Incentivar la				inmediata.
	formación continua				* Nivel de
	para potenciar				satisfacción de los
	habilidades				colaboradores
	blandas.				respecto a su
	*Crear planes de				crecimiento
	desarrollo				profesional.
	profesional que				
	motiven el				

“Tabla 14” “Continuación

	crecimiento				
	individual.				
Reconocimiento y motivación	*Diseñar programas de incentivos que valoren tanto el desempeño como la actitud colaborativa.	Gerente	Dos veces al año	\$3.000.000	* Nivel de satisfacción de los empleados frente al sistema de incentivos (medido en encuestas).
	*Celebrar logros y fechas especiales para fortalecer el sentido de pertenencia.				* Encuestas trimestrales de percepción sobre equidad y motivación.
	*Promover espacios de				* Calendario anual de celebraciones.

“Tabla 14” “Continuación

retroalimentación	*Reportes de
positiva entre	asistencia y
compañeros.	participación.

Nota. La tabla contiene las estrategias propuesta para la empresa Civil Soluciones S.A.S.

Las anteriores estrategias permiten consolidar un ambiente laboral saludable, colaborativo y motivador, donde la comunicación, el respeto y el liderazgo se convierten en pilares fundamentales. Al aplicarlas de manera sistemática, Civil Soluciones SAS de Ocaña no solo mejora la satisfacción de sus colaboradores, sino que también impulsa la productividad y la sostenibilidad organizacional.

Capítulo 5. Conclusiones

El diagnóstico de las dinámicas que tienen que ver con la comunicación intrapersonal muestra que, aunque la comunicación y el trabajo en equipo son las variables que más influyen en el rendimiento y el clima de un grupo u organización, su impacto no se encuentra siempre asociado a unos resultados homogéneamente positivos ni estables en el tiempo. Ya que, aunque las relaciones interpersonales sanas puede que aumenten la motivación y el compromiso de los miembros del grupo, la existencia de latencias en el reconocimiento de logros o tensiones puede limitar el rendimiento, afectando de forma negativa a un clima laboral poco seguro.

La indagación acerca de la influencia del liderazgo, las relaciones personales y la gestión empresarial en el clima laboral de la empresa Civil Soluciones SAS de Ocaña, permitió discernir que, aunque estos factores son relevantes en lo referente a la exaltación y la responsabilidad de los colaboradores, su alcance depende de la aplicación coherente de las políticas internas y su aplicación efectiva. Al igual que la exaltación y la responsabilidad no se constituyen única y exclusivamente a partir de normas, sino que deben transmitirse mediante prácticas que avalen la equidad y el reconocimiento.

La propuesta de estrategias tendientes a fortalecer el ambiente laboral y a optimizar las relaciones interpersonales en Civil Soluciones SAS de Ocaña, sin duda, representa una vía de progreso hacia la construcción de un clima organizacional más saludable; sin embargo, un análisis de carácter crítico arroja el resultado de que su efectividad depende de otras variables de carácter estructural y de carácter cultural que en muchas ocasiones no están garantizadas con solo la formulación de la propuesta de acciones, sino con la implementación de las mismas.

Capítulo 6. Recomendaciones

Con el fin de llevar a cabo un diagnóstico adecuado de las relaciones interpersonales y que la forma en la que se lleva a cabo la comunicación y el trabajo en grupo inciden en el comportamiento y en la relación profesional en Civil Soluciones SAS de Ocaña, se sugiere continuar realizando los análisis de forma participativa mediante la combinación de datos recogidos y el análisis de la visión adaptada y ajustada a la forma en la que la comunicación y el trabajo en grupo inciden en el comportamiento y la relación profesional de manera que se pueda formular técnicas más concretas que busquen establecer relaciones interpersonales sólidas a la vez que la creación de un clima de trabajo comparable a un clima de trabajo positivo y evolutivo.

Se recomienda mejorar el liderazgo, relaciones interpersonales y la gestión empresarial en el clima laboral, de la empresa Civil Soluciones SAS de Ocaña, por medio del ajuste de las políticas internas, resaltando el logro y la responsabilidad de los colaboradores, facilitando así un clima laboral más justo, motivador y sostenible.

Se sugiere que la empresa Civil Soluciones SAS de Ocaña implemente las estrategias propuestas de manera planificada y con seguimiento constante, asegurando que cada acción tenga responsables definidos y mecanismos de evaluación. De esta forma, se consolidará un ambiente laboral saludable, motivador y colaborativo, que impactará positivamente en la productividad y en la satisfacción de los colaboradores.

Referencias

- Alvarez, J. (2019). *Propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la empresa Metrogas de Colombia S.A E.S.P.* Ocaña: Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.
- Bonilla, M. (2024). *Clima Organizacional Como Promotor de la Satisfacción Laboral*. Bogotá: Universidad EAN.
- Brito, C., Pitre, R., y Cardona, D., Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio, <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>, Información Tecnológica, 31(1), 141-148 (2020)
- Calluchi, J. (2019). *Políticas de cambio organizacional para el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones* . Obtenido de <https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/3353/ESPINOZA%20CALLUCHI%20%20JOSE%20%20RAUL%20-%20DOCTORADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Chavez, G. (10 de Mayo de 2018). *La Importancia del Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/la-importancia-del-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones/>.

Congreso de Colombia. (2018). *Ley 1383 de 2010*. Bogotá: Gaceta de la república.

Congreso de Colombia. (2019). *Decreto 410 de 1971*. Bogotá: Gaceta de la república.

Congreso de la República. (2012). Ley 1562 de 11 de Julio de 2012. Bogotá: editorial El Trébol Ltda.

Hernández, R. (2019). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Iglesias, A. (2020). *Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2019000400562.

Lisboa, L. (2019). *Investigación cualitativa*. Bogotá: Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda.

Medina, A., & Ávila, A. (2012). *Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional*. Revista Cub Psicología.

Ministerio de trabajo y seguridad social. (2010). Resolución 2013 de 1986. Bogotá.

Muñoz, P. (2014). *El sentido de pertenencia como estrategia organizacional para el aporte de los objetivos de la empresa*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Olaz, A. (17 de Junio de 2024). *Definiendo el clima laboral. 100 años de revisión bibliográfica.*

Obtenido de https://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/view/458/416.

Olaz, Ángel. 2020. El clima laboral en cuestión. revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, núm. 56, enero-marzo, pp. 1-35

Padovan, I. (2020). *Teoria de la motivación*. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf.

Pilligua, L. (2020). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas*. Bogotá: Universidad El Bosque.

Redacción CepymeNews. (17 de Marzo de 2020). <https://cepymenews.es/por-que-es-tan-importante-la-negociacion-y-resolucion-de-conflictos/>. Obtenido de ¿Por qué es tan importante la negociación y resolución de conflictos?

República de Colombia. (2018). *Ley 769 de 2002*. Bogotá: Gaceta de la república.

República de Colombia. (2019). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá: Documentos nacioanles.

República de Colombia. (2019). *Decreto 170 de 2001*. Bogotá: Gaceta de la república.

Rosa, M. (2023). *El significado del sentido de pertenencia*. Obtenido de <https://mdelarosa.es/el-significado-del-sentido-de-pertenencia-segun-diversos-autores-en-formato-pdf/>.

Salamanca, R. (2023). *Clima laboral, motivación y satisfacción de las personas vinculadas por OPS*. Bogotá: Universidad externado de Colombia.

Sambrano, M. (2015). *Propuesta de formación profesional basado en la teoría de clima organizacional de Likert*. Evaluación e Investigación.

Sánchez, E. (2022). *Teoría de las relaciones interpersonales*. Obtenido de <https://lamenteesmaravillosa.com/kurt-lewin-y-su-teoria-de-las-relaciones-interpersonales/>.

Theresia, S., y Antonio, F., What Drives Employee to Innovate and Perform in Manufacture Companies?: The Moderating Role of Organizational Learning Culture, <https://doi.org/10.1115/italienisch.v12i1.171>, ITALIENISCH, 12(1), 61-75 (2021)

Uribe Ortiz, J. D. (2024). El clima organizacional y su influencia en la productividad de la Clínica Centro de Atención Neuropsiquiatrico de Ocaña SAS.

Vargas, Rocio. 2024. Estrategias para generar un buen clima laboral.

<https://www.rankmi.com/blog/estrategias-para-generar-un-buen-clima-laboral>

Vergara, A. (2020). *Análisis para la medición del clima laboral en el personal que presta sus servicios*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.

Vera Campuzano, N., Suárez Caicheb, A. M., Vera Campuzano, N., & Suárez Caicheb, A. M. (2020). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 180-186.

Yopan, J. (2020). *La cultura organizacional*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/>.

Apéndice

Apéndice A. Encuesta dirigida a los empleados de la empresa Civil Soluciones SAS de Ocaña

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE CIENCIA ADMINISTRATIVA Y ECONÓMICAS

Objetivo. Analizar el clima laboral y las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa Civil Soluciones SAS de Ocaña, Norte de Santander, con el fin de identificar factores que impacten en la productividad, satisfacción laboral y cohesión del equipo, proponiendo estrategias para mejorar el ambiente organizacional y fortalecer las dinámicas interpersonales.

Contestar

1. ¿Qué importancia tiene la comunicación efectiva en el desempeño organizacional?

Es irrelevante para el desempeño organizacional _____

Solo es importante en equipos pequeños _____

No afecta directamente el desempeño organizacional _____

Es fundamental para evitar malentendidos y mejorar la colaboración _____

2. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor el trabajo en equipo?

Colaboración para alcanzar un objetivo común _____

Trabajan de manera independiente _____

Los empleados compiten entre sí _____

No interactúan entre sí _____

3. ¿Qué efecto tiene un ambiente organizacional positivo en las relaciones interpersonales?

Se reduce el trabajo en equipo _____

Se han visto conflictos entre empleados _____

Existe una mejora en la confianza entre los empleados _____

4. ¿La falta de comunicación en el equipo de trabajo que ha causado?

Confusión y conflictos

Un mayor entendimiento entre los empleados

5. ¿En la empresa se cuenta con un liderazgo efectivo para influir en el clima laboral?

Si _____ No _____

6. ¿Las políticas internas afectan la motivación de los empleados?

Si _____, No _____, A veces _____, Siempre _____

Responde de manera muy sincera la siguiente encuesta y marca la casilla correspondiente de la siguiente manera

1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = Algunas veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre

DIMENSIONES

7. Relaciones Interpersonales

Ítems	1	2	3	4	5
Conozco la misión y la visión de mi entidad.					
Los objetivos de mi entidad son claros.					
Dispongo de los elementos requeridos para llevar a cabo mis tareas de manera efectiva.					
En mi sector nos enfocamos en las metas para el progreso de las labores.					
Las prácticas de mi sector laboral aseguran que las actividades llevadas a cabo sean efectivas.					
Estimo que mis responsabilidades a llevar a cabo están claramente definidas.					
Estoy totalmente consciente de mi función en el ámbito laboral en el que me encuentro.					

8. Orientación organizacional

Ítems	1	2	3	4	5
La empresa comunica claramente sus objetivos y metas.	0	0	2	9	28
Me siento identificado con la misión y visión de Civil Soluciones SAS.	1	1	2	2	33
Las decisiones de la dirección reflejan coherencia con los valores organizacionales.	2	2	2	3	30

Existe un liderazgo que orienta y motiva a los trabajadores hacia el logro de resultados.					
---	--	--	--	--	--

9. Trabajo en equipo

Ítems	1	2	3	4	5
En mi entorno laboral se promueve la colaboración en equipo.					
Las elecciones realizadas por los equipos de trabajo en mi departamento cuentan con el respaldo del líder.					
Los individuos en mi zona se ayudan mutuamente.					
Me encuentro a gusto con los individuos con los que colaboro.					
Creo que la gente en mi entorno tiene fe en lo que hago.					
Cada miembro de mi departamento participa en la búsqueda de respuestas para alcanzar las metas establecidas.					
Mi departamento colabora con otras secciones para obtener resultados que favorezcan a la compañía.					

10. Estilo de dirección

Ítems	1	2	3	4	5
Mi supervisor posee las habilidades y conocimientos necesarios para liderar el departamento.					
Mi superior distribuye las tareas considerando las capacidades y destrezas de su equipo.					
Mi supervisor considera las recomendaciones que le propongo.					
Recibo comentarios de mi superior sobre tanto las cosas buenas como las cosas malas de lo que hago en mi trabajo.					
Mi supervisor directo se dirige a las personas con amabilidad y atención.					

Mi supervisor directo define de manera precisa los objetivos, las metas y los resultados.					
Mi supervisor directo me ofrece datos y orientación que mejoran mi labor.					
Mi supervisor crea un entorno favorable para conversar sobre los inconvenientes que surgen en la oficina.					

11. Comunicación

Ítems	1	2	3	4	5
En mi área de trabajo se ha logrado un apropiado nivel de comunicación con mis compañeros					
Cuando surge un problema, sé con exactitud quien debe resolverlo.					
En mi área los conflictos tienden a evaluarse y aclararse adecuadamente					
Puedo comunicarme con mis compañeros y jefes sin incomodarme					

12. Motivación

Ítems	1	2	3	4	5
Los beneficios económicos que recibo en mi trabajo satisfacen mis necesidades básicas					
Se reconoce mi esfuerzo y dedicación.					
Me siento seguro y estable en mi trabajo- En mi trabajo me encuentro motivado,					

13. Medio ambiente físico

Ítems	1	2	3	4	5
Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía)					
Mi área de trabajo permanece ordenada y limpia					
En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimientos que sean necesarias.					

Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.					
--	--	--	--	--	--

14. ¿Qué estrategia puede fortalecer las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo?

¡Gracias por su colaboración!