

UNIVERSIDAD NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

“ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA WMT PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UNA HERRAMIENTA QUE SE AJUSTE A LAS NECESIDADES
DE LA ORGANIZACIÓN, DURANTE EL PERIODO 2023-2024, Y CON UNA
PROYECCIÓN AL 2025”

MEMORIA DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

ARAYA BARQUERO, FABIOLA 118070043

CHAVARRIA MIRANDA, ADRIANA 206480564

ESPINOZA MORA, FIORELLA 117490837

RUGAMA VARGAS, JOHANNA MERCEDES 801030734

Campus Omar Dengo

Heredia, 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

“ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA WMT PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UNA HERRAMIENTA QUE SE AJUSTE A LAS NECESIDADES
DE LA ORGANIZACIÓN, DURANTE EL PERIODO 2023-2024, Y CON UNA
PROYECCIÓN AL 2025”

Memoria de Seminario de Graduación

Sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito parcial para optar al Grado de
Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Recursos Humanos

ARAYA BARQUERO, FABIOLA 118070043

CHAVARRIA MIRANDA, ADRIANA 206480564

ESPINOZA MORA, FIORELLA 117490837

RUGAMA VARGAS, JOHANNA MERCEDES 801030734

Responsable Académica

MAE. Kattia Lizzett Vasconcelos Vásquez

Campus Omar Dengo

Heredia, 2025

DEDICATORIA

“A mi madre, a mi padre, a mis seres queridos y amigos por todo el apoyo incondicional que me han brindado a lo largo de mi vida y durante toda mi carrera universitaria”

Johanna Rugama Vargas

“A mi mamá, mi papá y mis hermanos que siempre han creído en mí y me han apoyado en cada paso de mi vida, a mis amigas que me han apoyado y me han tenido paciencia durante mi paso por la Universidad”

Adriana Chavarría Miranda

“A mi familia y seres queridos que me han impulsado cada día a ser mejor persona y profesional”

Fabiola Araya Barquero

“A mis padres, por su apoyo y enseñanzas que han guiado mi vida. A mis amigos y seres queridos, por su compañía incondicional y apoyo en los momentos más desafiantes. Y a mis compañeras, por compartir este camino de aprendizaje con compromiso y empatía”

Fiorella Espinoza Mora

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradecerle a Dios por la sabiduría y fortaleza para culminar con nuestros estudios universitarios. Asimismo, a la Universidad Nacional por la preparación académica a lo largo de estos años, especialmente a la Escuela de Administración por brindar a los estudiantes herramientas actualizadas y estar en constante mejora continua para insertar grandes profesionales en el mercado laboral.

Además, queremos extender nuestro agradecimiento a los mentores que nos acompañaron a lo largo de todo este proceso, la MAE. Kattia Lizzett Vasconcelos Vásquez, M.Sc. Jose Manuel Quirós Bolaños y a la M.Sc. Floribeth Solis Fernández; por su acompañamiento y aportes a lo largo del desarrollo de la investigación.

Y le damos gracias al Director del departamento de Engineering de la empresa WMT, por abrir sus puertas para la recopilación de datos que permitieron elaborar el presente documento.

Fabiola Araya Barquero
Adriana Chavarría Miranda
Fiorella Espinoza Mora
Johanna Rugama Vargas

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTOS	IV
LISTA DE TABLAS	VIII
LISTA DE FIGURAS	VIII
LISTA DE GRÁFICOS	IX
LISTA DE ANEXOS	IX
RESUMEN EJECUTIVO	X
INTRODUCCIÓN	XV
CAPÍTULO I	1
ASPECTOS METODOLÓGICOS	1
CAPÍTULO 1 ASPECTOS METODOLÓGICOS	2
1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema	2
1.1.2 Interrogante de la investigación.	3
1.1.3 Justificación de la investigación.	3
1.1.4 Delimitación de la investigación	5
1.1.4.1 Delimitación Temporal	5
1.1.4.2 Delimitación espacial	5
1.1.4.3 Delimitación empresarial	5
1.1.4.4 Enfoque	6
1.1.4.5 Ámbito	6
1.1.4.6 Área	6
1.1.4.7 Moneda	6
1.2 Objetivos de la investigación	6
1.2.1 Objetivo general.	6
1.2.2 Objetivos específicos	6
1.3 Modelo de análisis	7
1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.	8
1.3.2 Relaciones e interrelaciones	10
1.4.1 Tipo de investigación	11
1.4.2 Fuentes de investigación	13

1.4.3	Población	14
1.4.4	Recopilación de los datos	15
1.4.5	Análisis e interpretación de la información	18
CAPÍTULO II		23
MARCO DE REFERENCIA		23
CAPÍTULO 2 MARCO DE REFERENCIA.		24
2.1.2	Historia de la empresa	24
2.1.3	Misión, Valores y política de calidad de la empresa	25
2.1.4	Estructura organizacional	27
2.2	Aspectos legales	28
CAPÍTULO III		36
MARCO TEÓRICO		36
CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS		50
4.1	Clima Organizacional	50
4.1.1	Misión y valores	51
4.1.2	Compromiso	52
4.1.3	Trabajo en equipo	55
4.1.5	Desarrollo Personal	58
4.1.5	Crecimiento Profesional	59
4.1.6	Reconocimiento/Recompensa	61
4.2	Herramienta Q12	63
4.2.1	Diseño del cuestionario	63
4.2.2	Método de recolección	68
4.2.3	Frecuencia de la aplicación	68
4.2.4	Nivel de Eficiencia	69
4.3	Necesidades de la Organización	70
4.3.1	Áreas críticas	71
4.3.2	Grado de prioridad	76
4.3.3	Compromiso con la empresa (afectivos y normativos)	79
4.3.4	Impacto en el desempeño	80
CAPÍTULO V		83

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA	83
CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA	84
5.1 Conclusiones	84
5.1.1.1 Misión y Valores	84
5.1.1.2 Compromiso	85
5.1.1.3 Trabajo en equipo	85
5.1.1.4 Desarrollo Personal	85
5.1.1.5 Crecimiento profesional	86
5.1.1.6 Reconocimiento/Recompensa	86
5.1.2.1 Diseño del cuestionario.	87
5.1.2.2 Método de recolección	87
5.1.2.3 Frecuencia de la aplicación	87
5.1.2.4 Nivel de Eficiencia	88
5.1.3.1 Áreas críticas	88
5.1.3.2 Grado de prioridad	89
5.1.3.3 Compromiso con la empresa	89
5.1.3.4 Impacto en el desempeño	89
Conclusión General.	90
5.2 RECOMENDACIONES	91
5.2.1.1 Misión y visión	92
5.2.1.2 Compromiso	92
5.2.1.3 Trabajo en equipo	93
5.2.1.4 Desarrollo Personal	93
5.2.1.5 Crecimiento profesional	93
5.2.1.6 Reconocimiento/Recompensa	93
5.2.2.1 Diseño del cuestionario	94
5.2.2.2 Método de recolección	95
5.2.2.3 Frecuencia de la aplicación	95
5.2.2.4 Nivel de Eficiencia	96
5.2.3.1 Áreas críticas	96
5.2.3.2 Grado de prioridad	96

5.2.3.3 Compromiso con la empresa	97
5.2.3.4 Impacto en el desempeño	97
Recomendación General.	97
5.3 Propuesta	99
REFERENCIAS.	116
ANEXOS	126

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	8
Tabla 2	18
Tabla 3	21
Tabla 4	29
Tabla 5	31
Tabla 6	31
Table 7	32
Table 8	34
Tabla 9	51
Table 10	52
Tabla 11	54
Tabla 12	55
Tabla 13	56
Tabla 14	59
Tabla 15	60
Tabla 16	60
Tabla 17	61
Tabla 18	62
Tabla 19	64
Tabla 20	73
Tabla 21	77
Tabla 22	78
Tabla 23	80
Tabla 24	110
Tabla 25	112

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	10
Figura 2	27

Figura 3	53
Figura 4	72
Figura 5	101
Figura 6	103
Figura 7	104
Figura 8	105
Figura 9	106
Figura 10	107
Figura 11	109
Figura 12	110

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Lo que más valora de la empresa 2024.....	67
Gráfico 2 Lo que más valora de la cultura y la gente de la empresa.	75
Gráfico 3 Lo qué cambiaría en la empresa para convertirla en un lugar de trabajo aún mejor. ...	76
Gráfico 4 Compromiso de los trabajadores (%).	81

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1	126
Anexo 2	127
Anexo 3	133

RESUMEN EJECUTIVO

I. Tema

“Análisis del clima organizacional de la empresa WMT para la implementación de una herramienta que se ajuste a las necesidades de la organización, durante el periodo 2023-2024, y con una proyección al 2025”

II. Investigadoras

- Fabiola Araya Barquero
- Adriana Chavarría Miranda
- Fiorella Espinoza Mora
- Johanna Mercedes Rugama Vargas

III. Interrogante de investigación

¿Cuáles son las necesidades de la empresa WMT en cuanto al clima organizacional, según los resultados de las encuestas Q12 correspondientes a los años 2023 y 2024?

IV. Planteamiento del problema

El clima organizacional representa una de las dimensiones más relevantes en la gestión del talento humano dentro de las empresas. Se ha demostrado que influye directamente en el compromiso, la productividad y el bienestar de los trabajadores. En la empresa WMT, durante el periodo 2023-2024, se ha identificado una disminución en la percepción del clima laboral, reflejada a través de los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional Q12.

Esta situación genera preocupación en la alta dirección de la empresa, ya que los resultados apuntan a la existencia de áreas críticas que requieren atención inmediata. Por tal razón, surge la necesidad de analizar con mayor profundidad los factores que afectan la percepción del clima laboral, así como de establecer estrategias concretas que permitan revertir esta tendencia negativa, fortaleciendo el compromiso y la satisfacción de los colaboradores.

V. Objetivos

Objetivo general:

Analizar la herramienta Q12 de clima organizacional utilizada en la empresa WMT, con el fin de identificar las áreas de mejora durante el periodo 2023-2024, y proyectar la optimización de dicha herramienta para el año 2025.

Objetivos específicos:

- Analizar los resultados de la encuesta Q12 del año en curso para la identificación de puntos críticos.
- Examinar los avances por medio de encuestas internas, grupos focales y sesiones explicativas.
- Medir el estado de ánimo de los trabajadores con encuestas diarias para evaluar la satisfacción general.

VI. Modelo de análisis

El modelo de análisis propuesto se basa en tres componentes clave: la conceptualización, la operacionalización y la instrumentalización de las variables relacionadas con el clima organizacional. A partir de este enfoque, se examinan las dimensiones de liderazgo, reconocimiento, crecimiento profesional, comunicación interna y satisfacción laboral.

Este modelo permite establecer relaciones entre variables cuantitativas y cualitativas, proporcionando una estructura clara para la recolección, análisis e interpretación de los datos obtenidos mediante la herramienta Q12 y otros instrumentos internos, como encuestas adaptadas, sesiones grupales y cuestionarios breves.

VII. Síntesis del capítulo de análisis de resultados

Los resultados del análisis evidencian que, durante el año 2023, la percepción del clima organizacional en el departamento de *Engineering* presentó una disminución significativa en comparación con el año anterior. Los puntos críticos detectados se relacionan principalmente con la falta de reconocimiento, oportunidades limitadas de desarrollo profesional y percepción de inequidad en los procesos de retroalimentación.

Asimismo, se identificó que, aunque se aplican medidas generales tras la encuesta Q12 anual, estas no son suficientemente específicas ni personalizadas para responder a las necesidades particulares de los distintos equipos de trabajo. En contraste, se reconocen aspectos positivos como el sentido

de pertenencia y la cultura colaborativa en algunos equipos, lo cual representa una fortaleza sobre la cual se pueden construir nuevas estrategias.

VIII. Síntesis de las conclusiones, recomendaciones y propuesta

Conclusiones:

La principal conclusión de esta investigación es que la herramienta Q12 aplicada de forma anual en la empresa WMT resulta útil para detectar tendencias generales, pero no es suficiente para atender los problemas específicos y recurrentes que afectan al clima organizacional en áreas clave como *Engineering*. La falta de acciones focalizadas y seguimiento continuo limita el impacto de las estrategias implementadas tras la medición.

Recomendaciones:

- Aplicar una encuesta interna semestral enfocada en los puntos críticos identificados, con preguntas adaptadas a los comentarios obtenidos.
- Implementar una encuesta diaria breve para medir el estado de ánimo de los colaboradores, como insumo para la toma de decisiones del área de Recursos Humanos.
- Realizar reuniones explicativas previas a la encuesta global, con el fin de contextualizar su importancia, fomentar la participación y aclarar dudas.

Propuesta:

Se plantea un plan de mejora del clima organizacional, basado en el análisis comparativo de los resultados de la herramienta Q12 en los periodos 2023 y 2024. Este plan incluye:

1. **Fase de diagnóstico:** recopilación y análisis de datos de la encuesta Q12 actual y anterior, con énfasis en la identificación de áreas críticas.
2. **Diseño de estrategias:** elaboración de un plan de acción enfocado en los puntos débiles, fortaleciendo al mismo tiempo los aspectos positivos.
3. **Implementación y seguimiento:** aplicación de encuestas internas semestrales, reuniones explicativas y una encuesta diaria de estado de ánimo.
4. **Evaluación y mejora continua:** medición del progreso mediante análisis comparativos cada seis meses y ajustes estratégicos según los resultados obtenidos.

Esta propuesta busca no solo resolver los problemas identificados, sino también anticiparse a posibles desafíos futuros, proyectando un clima organizacional más saludable, colaborativo y productivo de cara al año 2025.



Problema

- Se pretende profundizar en las fortalezas y debilidades del clima organizacional de la empresa WMT, ya que durante el periodo 2023-2024 la empresa ha observado un decrecimiento en la percepción del clima laboral, según a los resultados obtenidos a través de la encuesta de clima organizacional Q12. Esto genera preocupación para los gerentes, porque se encuentran en una posición de duda y cuestionamientos. Los resultados pueden ser un indicador de áreas que requieren análisis y la implementación de estrategias para obtener nuevamente un puntaje alto en la encuesta de clima organizacional, lo que demuestra la satisfacción de sus trabajadores y contribuye a mantener la productividad y el compromiso con la excelencia.



Interrogante

¿Cuáles son las necesidades de la empresa WMT en cuanto a clima organizacional según los resultados de la encuesta Q12 2023 y Q12 2024?

Modelo de Análisis

El modelo de análisis de la investigación contempla la conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables. A su vez, muestra un esquema de las relaciones e interrelaciones: este, con el propósito de visualizar la articulación de las variables y demás componentes para dar una mayor autenticidad y validez a la investigación.

Tipo de Investigación.

Descriptiva y estudio de caso.
Enfoque mixto

Participantes

Departamento de Engineering de la empresa WMT

Fuentes de Investigación

- Entrevista con director del departamento
- Encuesta
- Revisión y análisis documental

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA WMT PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA HERRAMIENTA QUE SE AJUSTE A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN, DURANTE EL PERIODO 2023-2024, Y CON UNA PROYECCIÓN AL 2025

Objetivo general.

Analizar la herramienta Q12 de clima organizacional de la empresa WMT, para la identificación de las áreas de mejora, durante el periodo 2023-2024, con proyección de mejora de la herramienta para el 2025.

Objetivos específicos

Identificar los diferentes aspectos que influyen en el clima organizacional con el fin de establecer una mejora continua en el departamento de Engineering de la empresa WMT, del periodo 2023-2024.

Comparar los resultados de la herramienta Q12 2023 - Q12 2024 para la identificación de los factores que influyen en el clima organizacional de la empresa WMT, del periodo 2023-2024, con proyección al 2025.

Diseñar una propuesta de mejora continua en la herramienta Q12 con el fin de fortalecer el clima organizacional del departamento de Engineering de la empresa WMT para implementar en el periodo 2025.

Propuesta

Plan de mejora del clima organizacional basado en el análisis de resultados de la herramienta Q12 para la empresa WMT.

Recomendaciones

- Encuesta interna semestral enfocada en los puntos críticos identificados, con preguntas adaptadas a los comentarios obtenidos.
- Encuesta diaria breve para medir el estado de ánimo de los colaboradores,
- Sesiones explicativas previas a la encuesta global, con el fin de explicar las preguntas y demostrar en que se ha trabajado según el tema.

Conclusion

- El análisis de la herramienta Q12 de los periodos (2023-2024) reeek avances y áreas de mejora en el clima organizacional. La empresa ofrece beneficios y programas de desarrollo valorados por muchos trabajadores, aunque algunos demandan mayor reconocimiento y oportunidades. Es importante reforzar la comunicación interna y crear estrategias participativas para optimizar el clima laboral.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo analizar el clima organizacional de la empresa WMT, mediante la comparación de los resultados de la encuesta Q12 2023 y Q12 2024, con el propósito de identificar y proyectar posibles tendencias hacia el año 2025. El estudio se enfoca en tres variables clave: el clima organizacional, la herramienta Q12 y las necesidades de la organización.

El clima organizacional es crucial para el desempeño de la empresa, ya que influye directamente en aspectos como la motivación, el compromiso y la productividad de los trabajadores. Se evalúan aspectos como la misión, los valores, el trabajo en equipo y el reconocimiento, para entender cómo influye en los resultados empresariales, todos estos datos surgen del análisis de los resultados de las encuestas para tener una visión de cómo está el clima al iniciar la investigación.

La herramienta Q12 se analiza como instrumento de medición del clima organizacional, evaluando su eficacia para reflejar la percepción de los trabajadores, la claridad de las preguntas, la eficacia. Todo esto con el fin de aplicar una encuesta interna basada en las preguntas originales, pero agregando otras que permitan ampliar los puntos que se encontraron más importantes en la comparativa de la primera variable.

Finalmente, se identifican las necesidades de la organización, según los resultados de la herramienta que se aplica como encuesta interna, determinado las áreas críticas encontradas, evaluando el compromiso de los trabajadores y su impacto en el desempeño.

Este estudio permite reconocer fortalezas y debilidades del clima organizacional actual, y propone estrategias para mejorar el crecimiento sostenible de la empresa, apoyando la toma de decisiones y el fortalecimiento del capital humano.

Este tema es elegido debido a la importancia que tiene el clima organizacional en el éxito o el fracaso de cualquier empresa. Un entorno de trabajo saludable puede motivar a los trabajadores, disminuir la rotación de empleados, mejorar la eficiencia y, en general, aumentar los niveles de compromiso con los objetivos de la empresa. En el caso de WMT, se identifica la oportunidad de

analizar esta variable de manera comparativa, lo cual lo convierte en un estudio útil tanto para el área de Recursos Humanos como para la empresa en general.

El alcance de este trabajo abarca desde el análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados de la herramienta Q12, hasta la interpretación de los datos obtenidos a través de encuestas internas complementarias. Con ello, se busca no solo describir el estado actual del clima organizacional, sino también brindar recomendaciones prácticas que puedan ser implementadas.

Durante el desarrollo de la investigación surgen algunos desafíos, como la recolección de información completa y confiable por parte de los trabajadores, y la interpretación de resultados que a veces podrían parecer contradictorios. Sin embargo, también se encuentran aspectos positivos, como la disposición de líderes y trabajadores para participar.

El documento está estructurado de manera clara: comienza con la fundamentación teórica de las variables, sigue con la metodología utilizada, continúa con el análisis de resultados y finaliza con conclusiones y recomendaciones orientadas al mejoramiento continuo del clima organizacional en WMT.

Esperamos que este trabajo despierte el interés del lector, ya que pone en evidencia cómo una correcta evaluación del clima laboral puede generar cambios significativos en una organización. Además, invita a reflexionar sobre el rol que cada integrante cumple en la construcción de un ambiente de trabajo más positivo, productivo y humano.

CAPÍTULO I

ASPECTOS METODOLÓGICOS

CAPÍTULO 1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

En el siguiente apartado se desarrollan los aspectos metodológicos y técnicos. Estos se generan a través de un análisis que identifica el planteamiento y descripción del problema, la interrogante de investigación y su justificación, los objetivos, el modelo de análisis, la estrategia de investigación empleada, la población de estudio, los métodos de recolección y análisis de datos, así como la interpretación de la información. Asimismo, cada uno de estos aspectos incorpora distintos componentes, que se detallan a continuación.

1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema

El clima organizacional toma cada vez más relevancia en las empresas. Según Proaño y Fernández (2023):

El clima organizacional representa la percepción compartida de los empleados sobre el ambiente laboral. Es una abstracción basada en patrones de experiencias y comportamientos que influye en el rendimiento de los empleados y en los resultados de la empresa. El clima organizacional puede entenderse desde diferentes perspectivas y se ha convertido en un tema crucial para la gestión de recursos humanos en las empresas. (párr. 21)

Esto se relaciona con la visión colectiva que poseen los trabajadores sobre el ambiente de trabajo en una organización y los múltiples elementos que comprende este concepto como la cultura y valores de la empresa, las relaciones interpersonales, las prácticas de liderazgo, la comunicación interna, las políticas de recursos humanos, crecimiento personal y crecimiento profesional.

Las empresas implementan estrategias para fortalecer el clima organizacional que les trae grandes beneficios; es una percepción subjetiva pero compartida, que influye directamente en la motivación, la satisfacción laboral, el compromiso y en el rendimiento de los trabajadores, así como lo plantea Cancharí et al. (2023) este “podría tener un efecto positivo en la percepción de bienestar y satisfacción en los empleados, lo cual está estrechamente relacionado con su compromiso organizacional” (p.74).

En esta investigación se pretende profundizar en las fortalezas y debilidades del clima organizacional de la empresa WMT, ya que durante el periodo 2023-2024 la empresa ha observado un decrecimiento en la percepción del clima laboral, según a los resultados obtenidos a través de la encuesta de clima organizacional Q12. Esto genera preocupación para los gerentes, porque se encuentran en una posición de duda y cuestionamientos. Los resultados pueden ser un indicador de áreas que requieren análisis y la implementación de estrategias para obtener nuevamente un puntaje alto en la encuesta de clima organizacional, lo que demuestra la satisfacción de sus trabajadores y contribuye a mantener la productividad y el compromiso con la excelencia.

1.1.2 Interrogante de la investigación.

De acuerdo con el planteamiento del problema se formula la siguiente interrogante, que sirve como una guía para el desarrollo de esta investigación, la cual se detalla a continuación:

¿Cuáles son las necesidades de la empresa WMT en cuanto a clima organizacional según los resultados de la encuesta Q12 2023 y Q12 2024?

1.1.3 Justificación de la investigación.

La investigación se enfoca en el análisis del clima organizacional en la empresa WMT, ya que este tema es fundamental para aquellas organizaciones que desean mejorar la calidad de vida laboral de sus trabajadores y optimizar su rendimiento. Como indica Vásquez et al., (2021) “el clima organizacional es considerado tanto en el sector público como privado como un conjunto de percepciones globales basada en emociones que presenta el colaborador en su puesto de trabajo” (párr. 1).

De acuerdo con lo anterior, un ambiente laboral que fomente el compañerismo y la sana competitividad tiene un impacto directo en la mejora del clima organizacional. En el caso de la empresa WMT, promover este tipo de dinámicas internas no solo puede mejorar el ambiente de trabajo, de igual forma fortalecer la unión del equipo y potenciar resultados positivos. Un clima laboral positivo actúa como impulso para elevar los niveles de motivación y compromiso de los

trabajadores, lo cual influye directamente en la calidad del trabajo realizado y, por ende, en los resultados operativos de la organización.

El clima organizacional se ve afectado por las condiciones de los puestos de trabajo, ya que del confort con que se desempeñen las actividades dependerá el éxito de ellas. Fomentar el compañerismo y competitividad sana entre trabajadores hacen que el clima organizacional mejore. (García y Arvelo, 2021 p. 12)

Un ambiente organizacional satisfactorio fomenta la lealtad y retención de talento, reduciendo los costos asociados a la rotación de personal y contribuyendo a la construcción de una cultura corporativa sólida y coherente. Es así como la correlación entre un clima laboral saludable y la productividad se convierte en un pilar fundamental para el éxito a largo plazo de cualquier empresa, como lo es WMT.

Es importante comprender que “Un elemento esencial para que las organizaciones sean prácticas y competentes es explotar sus ventajas humanas, técnicas y económicas, para implantar escenarios agradables de trabajo que permitan a los empleados dotar a una organización de una ventaja competitiva” (Quinto et al., 2022, p. 3). De acuerdo con lo anterior, crear un entorno laboral favorable no solo mejora la satisfacción y el bienestar de los trabajadores, asimismo convierte a la organización en una empresa más competitiva. En el caso de la empresa WMT tener un clima organizacional adecuado no solo incrementa la satisfacción y retención de los trabajadores, igualmente fortalece la competitividad y eficiencia de la organización.

A través de este análisis, se busca identificar las áreas de mejora en el clima organizacional de la empresa WMT, basado en los resultados de la herramienta Q12 2023 y Q12 2024, y ofrecer una mejora en la herramienta actual, esto permite a la empresa implementar estrategias efectivas para potenciar el bienestar de sus trabajadores y, en consecuencia, mejorar los resultados de la encuesta en 2025 de esta manera ofrecer una visión estratégica que conceda a la empresa anticiparse a posibles desafíos y ajustar sus estrategias de gestión del talento, fomentando un entorno laboral que promueva la colaboración, la innovación y la satisfacción del personal.

Desde una perspectiva académica, esta investigación aporta al campo de la gestión de recursos humanos; ya que proporciona un caso de estudio práctico sobre la evolución del clima organizacional en una empresa en crecimiento. Los resultados pueden servir como referencia para otras organizaciones que buscan mejorar su clima laboral, resaltando la importancia de la medición continua y el ajuste de políticas internas.

Esta investigación no solo aporta valor práctico al brindar recomendaciones para mejorar el clima laboral en WMT, igualmente contribuye al conocimiento académico en el campo de la gestión de recursos humanos, ofreciendo un estudio de caso valioso para otras organizaciones que buscan mejorar su ambiente laboral y, en consecuencia, sus resultados operativos. Así, la investigación no sólo aborda un tema de alta relevancia para la gestión empresarial, asimismo se sitúa en un contexto de creciente competitividad en el que las organizaciones deben adaptarse continuamente para mantenerse actualizados.

1.1.4 Delimitación de la investigación

En el siguiente apartado se delimita la duración de la presente investigación, así como dónde se lleva a cabo.

1.1.4.1 Delimitación Temporal

La información y datos desarrollados se recolectan durante el año 2024 y 2025.

1.1.4.2 Delimitación espacial

Este trabajo se desarrolla en la empresa WMT, ubicada en Zona Franca América ubicada en Barreal de Heredia, Costa Rica.

1.1.4.3 Delimitación empresarial

La investigación se desarrolla en la empresa WMT, una empresa del sector de Servicios.

1.1.4.4 Enfoque

Durante la investigación se desarrolla un enfoque dirigido al análisis del clima laboral en la empresa WMT, basado en la comparativa de los resultados de la encuesta de clima del año 2023, 2024 y la proyección del 2025.

1.1.4.5 Ámbito

La investigación se desarrolla en el ámbito de la Administración enfocado en la Gestión de Recursos Humanos.

1.1.4.6 Área

El área de estudio son las unidades de generalista de Recursos Humanos.

1.1.4.7 Moneda

Las monedas utilizadas en la empresa WMT, y para efectos de análisis en esta investigación, son el colón costarricense (cuyo símbolo es ₡) y el dólar estadounidense (cuyo símbolo es \$).

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general.

- Analizar la herramienta Q12 de clima organizacional de la empresa WMT, para la identificación de las áreas de mejora, durante el periodo 2023-2024, con proyección de mejora de la herramienta para el 2025.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar los diferentes aspectos que influyen en el clima organizacional con el fin de establecer una mejora continua en el departamento de Engineering de la empresa WMT, del periodo 2023-2024.

- Comparar los resultados de la herramienta Q12 2023 - Q12 2024 para la identificación de los factores que influyen en el clima organizacional de la empresa WMT, del periodo 2023-2024, con proyección al 2025.
- Diseñar una propuesta de mejora continua en la herramienta Q12 con el fin de fortalecer el clima organizacional del departamento de Engineering de la empresa WMT para implementar en el periodo 2025.

1.3 Modelo de análisis

El modelo de análisis de la investigación contempla la conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables. A su vez, muestra un esquema de las relaciones e interrelaciones: este, con el propósito de visualizar la articulación de las variables y demás componentes para dar una mayor autenticidad y validez a la investigación.

1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.

Tabla 1

Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.

Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentos
Clima Organizacional	El clima organizacional se refiere al ambiente que existe entre todos los miembros de una organización. Por tanto, está estrechamente relacionado con la calidad de la motivación de los empleados y describe, específicamente, las características motivadoras del entorno organizacional. (Quijije et al, 2024, p. 1)	Es como las personas perciben el lugar de trabajo, los beneficios, la forma de interactuar con otros, las oportunidades de crecimiento y otros aspectos que además hacen a los trabajadores tener un sentido del compromiso con la empresa o sentirse ajeno a ella queriendo estar ahí o buscando la forma de cambiar de trabajo. Indicadores: Misión y valores Compromiso Trabajo en equipo Desarrollo Personal/individual Crecimiento Profesional Reconocimiento/Recompensa (Chavarria et al, 2024).	Entrevista con el director del departamento de la empresa WMT Resultados Encuesta de clima laboral 2023-2024 Documentación brindada por la empresa WMT

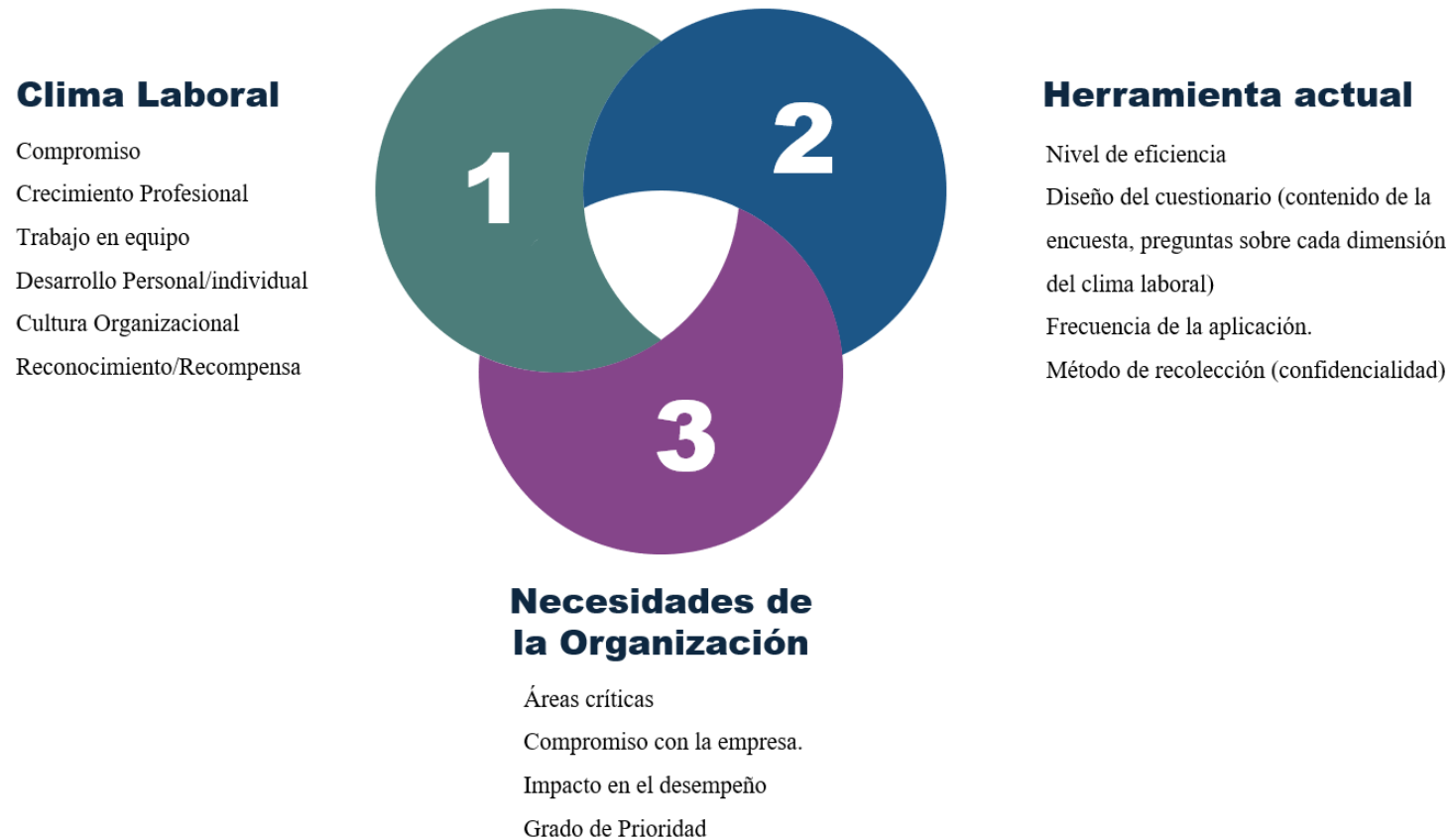
Herramienta Q12	Ghiglione, F. (2021) "Incorpora un potencial de apoyo a procesos de cambio organizativo en la medida en que propicia afectaciones en la cultura administrativa y ofrece una sólida base de información para monitorear y validar la evolución del sistema en su conjunto" (p. 88)	Mecanismo que por sus características e información obtenida permite facilitar las labores dentro de un área de trabajo en donde se necesita solventar una necesidad. En este caso hace referencia al instrumento utilizado por la empresa para medir el clima laboral. Indicadores: Diseño del cuestionario (contenido de la encuesta, preguntas sobre cada dimensión del clima laboral) Método de recolección (confidencialidad) Frecuencia de la aplicación. Nivel de eficiencia (Araya et al, 2024)	Entrevista con el director del departamento de la empresa WMT Cuestionario de la Encuesta de clima laboral 2023-2024 Documentación brindada por la empresa WMT
Necesidades de la Organización	Una premisa central que comparten todas las teorías de diseño del trabajo es que ciertos aspectos físicos, sociales o psicológicos del trabajo y del entorno organizacional influyen en el bienestar de los empleados y pueden afectar indirectamente a su salud, comportamiento y desempeño (Bakker et al., 2023, p. 157)	Hace referencia a las áreas o los aspectos que representan oportunidades de mejora dentro de la organización, que surgen de los resultados de la encuesta, el análisis del instrumento y demás información interna suministrada. Indicadores: Áreas críticas Grado de Prioridad Compromiso con la empresa (afectivos y normativos). Impacto en el desempeño (Chavarria et al, 2024)	Entrevista con el director del departamento de la empresa WMT Análisis de Resultados Encuesta de clima laboral 2023-2024 Documentación brindada por la empresa WMT

Nota: Objetivos de la investigación. Elaboración propia

1.3.2 Relaciones e interrelaciones

Figura 1

Relaciones e interrelaciones.



Nota: Objetivos de la investigación – Elaboración propia.

La figura 1 muestra las variables de esta investigación, como primer punto está el clima laboral el cual se debe entender y es importante conocer que lo conforma, en este caso se visualizan los indicadores de compromiso que es uno de los ítems más importantes en la encuesta de clima laboral de la empresa WTM según lo confirma el director del departamento durante la entrevista inicial que se realiza. También otros derivados de la encuesta tales como el crecimiento profesional, el trabajo en equipo y otros.

También se hace una comparativa de los resultados de la herramienta Q12 2023 y Q12 2024 para entender cuáles factores afectan más el clima organizacional de la empresa, así mismo se evalúa la herramienta que se utiliza actualmente para conocer la percepción de clima laboral por parte de los trabajadores. Se busca verificar la herramienta y así determinar si abarca todos los aspectos importantes que sirven a la empresa como fuente de información para su mejora continua, y así se determina cuáles son las necesidades actuales de la empresa en cuanto a clima organizacional y en base a esto se traza un plan de mejora.

1.4 Estrategia de investigación aplicada

En esta sección se describe la metodología empleada para llevar a cabo la investigación.

1.4.1 Tipo de investigación

Para la presente investigación se consideran los siguientes tipos de investigación: la descriptiva y estudio de caso.

La investigación descriptiva se utiliza en este análisis para detallar y especificar las características del clima organizacional en la empresa WMT según los resultados de la herramienta Q12 2023 y Q12 2024. Este tipo de investigación es fundamental para establecer un perfil claro y detallado de los fenómenos observados, lo que permitirá identificar las áreas que requieren mejoras específicas dentro de la organización. Como señala Arias (2021), “estos estudios tienen como principal función especificar las propiedades, características, perfiles, de grupos, comunidades, objeto o cualquier fenómeno.” (p. 70). Esta cita subraya la relevancia de la investigación descriptiva en este

análisis, ya que proporciona una base sólida para comprender las dinámicas internas de la empresa y su impacto en los trabajadores.

Para llevar a cabo un análisis profundo del clima organizacional en la empresa WMT, se aplica el tipo de investigación de estudio de caso, el cual permite analizar detalladamente una unidad particular, brindando una visión más integral de los factores que influyen en su funcionamiento interno y su relación con el entorno.

Estudio de casos, estudia características básicas, la situación actual, e interacciones con el medio de una o varias unidades como: individuos, grupos instituciones o comunidades. Un estudio a profundidad de una unidad de observación, considerando las características y procesos específicos o el comportamiento total de esa unidad en todo su ciclo parte de ella. Con la información obtenida planear investigaciones amplias, que aporten variables, interacciones y procesos que merezcan ser investigados profundamente. Los resultados no se generalizan a las poblaciones a las cuales pertenecen los casos, pues éstos generalmente se escogen porque representan situaciones típicas (Guamán et al., 2021, p. 166)

El estudio de caso para este análisis ofrece una mirada detallada y específica sobre cómo los trabajadores de WMT perciben su entorno laboral. Esta metodología no busca generalizar los resultados a otras empresas, más que comprender de manera profunda las características y procesos internos que impactan directamente el clima organizacional. La información obtenida a partir de esta investigación sienta las bases para proponer cambios específicos que mejoren el ambiente de trabajo y optimicen el rendimiento de los trabajadores dentro de la organización.

Además, el enfoque de esta investigación es mixto para obtener una visión más completa. El enfoque cuantitativo se utiliza para medir y analizar datos numéricos relacionados con el clima organizacional, como la satisfacción laboral, la rotación de personal y la media en los resultados de la herramienta Q12. Este enfoque permite realizar predicciones sobre el futuro del clima organizacional en WMT basado en las tendencias observadas. Como señala Faneite (2023) “el enfoque cuantitativo se caracteriza por las predicciones la cual son interpretaciones de los hechos observados; por lo tanto, su dirección es predecible.” (p. 84). Esta cita refuerza la importancia del

enfoque cuantitativo en nuestra investigación, ya que proporciona datos específicos que pueden ser utilizados para tomar decisiones informadas y estratégicas dentro de la empresa.

El enfoque cualitativo es fundamental para capturar las percepciones y experiencias de los trabajadores, lo que permite una comprensión más completa de la realidad organizacional. Rojas-Gutiérrez (2022) destaca que “la investigación cualitativa opta por realizar una mirada holística de la realidad y llegar a comprender la importancia de los hechos y fenómenos sociales, creando relación dialéctica, el método es inductivo.” (p. 84). Esta perspectiva es relevante en este análisis, ya que nos ayuda a identificar cómo los trabajadores perciben su ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales dentro de la empresa.

El enfoque mixto se adopta para combinar las fortalezas de ambos enfoques, cualitativo y cuantitativo, proporcionando una visión más completa del clima organizacional en WMT.

Un enfoque mixto o complementario combina tanto métodos cuantitativos como cualitativos en una misma investigación. Por lo general, se divide en dos fases: la primera es la cuantitativa y se basa en la recopilación de datos numéricos, mientras que la segunda es cualitativa y se encamina en la recolección de datos descriptivos y subjetivos. (Acosta, 2023, p. 85)

Este enfoque mixto es ideal para esta investigación, ya que asegura que no solo estamos capturando datos numéricos, sino también entendiendo las experiencias humanas detrás de esos números.

1.4.2 Fuentes de investigación

Para el desarrollo de la investigación es necesario el uso de diferentes fuentes de información primarias y secundarias para un debido desarrollo de los temas a investigar y de esta manera lograr un correcto análisis del clima organizacional con respecto a la herramienta aplicada en la empresa WMT.

Fuentes primarias:

Según Torales et al. (2024) “Las fuentes primarias involucran la generación de datos nuevos a través de métodos directos como encuestas, entrevistas, y experimentos. Estas fuentes son útiles

cuando se requiere información específica o actualizada que no está disponible a través de otros medios” (p.170). Como fuentes primarias de información se cuenta con la información obtenida de la encuesta y la comunicación directa con el director del departamento a evaluar.

Para esta investigación se utilizan las siguientes fuentes primarias de la información en la recolección de los datos:

- Resultados de la herramienta Q12 2023 y Q12 2024.
- Entrevista con el director de la empresa WMT.
- Encuesta de clima laboral a los trabajadores de la empresa.
- Revisión documental.
- Lista de verificación sobre beneficios de la empresa.

Fuentes secundarias:

Las fuentes secundarias también forman parte fundamental de la investigación, ya que estas incluyen el uso de datos ya existentes como bases de datos, informes de investigación anteriores, publicaciones, y registros oficiales. Estas son útiles para contextualizar la investigación o cuando la recolección de datos primarios no es viable” (Torales et al., 2024, p. 170).

Para esta investigación se utilizan las siguientes fuentes secundarias de la información en la recolección de los datos:

- Bases de datos electrónicas.
- Referencias bibliográficas.

Para el correcto avance de la investigación se debe hacer uso de diferentes fuentes de información que permitan validar los acontecimientos; esto puede encontrarse por medio de documentos oficiales o artículos que tengan relación con el tema de la investigación, con la intención de generar una propuesta sólida en base a la información objetiva, verídica y debidamente fundamentada que permita justificar la propuesta.

1.4.3 Población

- Definición y caracterización de la población de estudio

“La población es el conjunto que se encuentra conformado por todas las unidades de análisis o todas las características que son de interés, relevantes, para el investigador. Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (Galarza Ramírez et al., 2024, p. 113)

Para esta investigación se estudia el total del departamento de servicios en Costa Rica, de la empresa WMT que está conformada por 94 personas en total durante el segundo semestre del año 2024 y el primer semestre del año 2025.

Debido a que la población no es mayor de 100 personas se realiza un censo y no se porcentualiza, ya que no se cumple con la regla para porcentualizar. Asimismo, debido al tema de esta investigación se considera importante conocer la percepción de la toda la población sobre el tema de clima laboral en la empresa.

1.4.4 Recopilación de los datos

A continuación, se presentan los métodos, técnicas e instrumentos oportunos con el fin de obtener la evidencia e información necesaria que brinde seguridad e información fidedigna a la investigación.

- **Entrevista**

De acuerdo con Fernández (2021) la entrevista es “una conversación formal que tiene un objetivo determinado y, a diferencia de una plática informal, nos conduce por un camino planeado donde no se deben perder las riendas de ésta.” (párr. 29). Este método cualitativo permite la recolección de datos detallados sobre las experiencias y opiniones de las personas participantes de esta. La entrevista se divide en diferentes tipos: Estructurada, Semiestructurada y No Estructurada.

-Entrevista Estructurada:

La entrevista estructurada es un instrumento que facilita la comparación y el análisis, por lo cual para Tejero (2021):

La entrevista estructurada es aquella que se basa en un guion de preguntas, fundamentalmente abiertas (en contraste con las preguntas que aparecen en un cuestionario, que son principalmente cerradas o de opción múltiple). A todos los

entrevistados se les hacen las mismas preguntas con la misma formulación y en el mismo orden. (p. 67)

Por lo tanto, con este tipo de entrevista se puede ir direccionando la conversación hacia temas más específicos mientras se sigue una guía general. Para la presente investigación es necesario realizar la entrevista de tipo estructurada con el fin de obtener información para un tema en específico, por lo cual se realiza una entrevista de tipo estructurada al gerente de la empresa.

En este trabajo de investigación se aplica una entrevista estructurada al director del departamento de Engineering de la empresa WMT, esta posee un total de 25 preguntas abiertas en relación con el clima laboral y la herramienta Q12 que se utiliza para medir el clima organizacional de la empresa; además la entrevista permite obtener la visión de las jefaturas, la historia y la evolución del departamento en relación con el tema de estudio, ver anexo 1.

- **Encuesta**

La encuesta también es una técnica cualitativa para recolectar información de un grupo de personas sobre temas específicos. Según la OMPI (2023) “una encuesta puede ser útil para comprender los factores que hay detrás y más allá de las estadísticas agregadas”. (p.1). Por consiguiente, la encuesta permite medir datos de manera estructurada permitiendo una visión amplia de opiniones, comportamientos o características de una población específica.

Para esta investigación se utiliza una encuesta sobre clima organizacional como uno de los métodos principales de recolección de datos. Esta encuesta se basa en la herramienta Q12, que se aplica anualmente en la empresa. No obstante, se han incorporado preguntas adicionales a los ítems que mostraron una tendencia decreciente durante los dos últimos periodos de aplicación.

Esta encuesta contiene 21 preguntas que buscan medir la percepción del clima organizacional de la empresa, tiene 16 preguntas con la escala de Likert, 2 preguntas abiertas y tres preguntas de selección múltiple.

- **Revisión Documental**

La revisión documental consiste en recopilar, analizar e interpretar los documentos existentes que son relevantes para el tema de investigación. Tal como lo indica Martínez y Palacios (2023):

El realizar un análisis documental representa un factor clave de éxito que permite profundizar sobre el objeto de estudio y aporta para que se desarrolle bajo un principio de compromiso investigativo. Además, aporta elementos para que este tipo de estudios se realicen con la rigurosidad científica necesaria para que los resultados sean pertinentes y sus hallazgos de calidad. (p.80).

Para realizar el análisis de la documentación interna de la empresa WMT, se utiliza la herramienta denominada lista de verificación detallada en el Anexo 3. Esta lista permite clasificar, verificar y anotar los distintos tipos de beneficios que la empresa ofrece a los trabajadores.

La lista de verificación está organizada en un formato de tabla con cinco columnas, cada una con un propósito específico, la “Categoría de beneficios” agrupa los beneficios en diferentes áreas, en la “Descripción” se detallan los beneficios específicos bajo cada categoría, la columna “Sí” permite indicar si el beneficio específico es ofrecido por la empresa, la columna “No” permite indicar si el beneficio específico no es ofrecido por la empresa y la última columna “Comentarios” ofrece espacio para observaciones adicionales sobre cada beneficio.

1.4.5 Análisis e interpretación de la información

Tabla 2

Análisis e interpretación de la información.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variable	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
Analizar la herramienta Q12 de clima organizacional de la empresa WMT, para la identificación de las áreas de mejora, durante el periodo 2023-2024, con proyección de mejora de la herramienta para el 2025.	Identificar los diferentes aspectos que influyen en el clima organizacional con el fin de establecer una mejora continua en el departamento de Engineering de la empresa WMT, del periodo 2023-2024.	Clima Organizacional	Misión y valores Compromiso Trabajo en equipo Desarrollo Personal/individual Crecimiento Profesional Reconocimiento/Recompensa	Entrevista con el director del departamento de la empresa WMT 100% cualitativa. Resultados Encuesta de clima laboral 2023-2024 80% cualitativa, 20% cuantitativa- Documentación brindada por la empresa WMT 90% cualitativa, 10% cuantitativa.	Director del Departamento de la empresa WMT- Resultados de la encuesta del periodo 2023 - 2024. Documentación suministrada por la empresa WMT.

Analizar la herramienta Q12 de clima organizacional de la empresa WMT, para la identificación de las áreas de mejora, durante el periodo 2023-2024, con proyección de mejora de la herramienta para el 2025.	Comparar los resultados de la herramienta Q12 2023 - Q12 2024 para la identificación de los factores que influyen en el clima organizacional de la empresa WMT, del periodo 2023-2024, con proyección al 2025.	Herramienta Q12	Diseño del cuestionario, contenido de la encuesta, preguntas sobre cada dimensión del clima laboral Método de recolección Frecuencia de la aplicación. Nivel de eficiencia	Cuestionario de la Encuesta de clima laboral 2023-2024 100% cualitativa. Documentación brindada por la empresa WMT 90% cualitativa,10% cuantitativa. Análisis de Resultados Encuesta de clima laboral Q12 2023-Q12 2024 80% cualitativa,20% cuantitativa.	Director del Departamento de la empresa WMT. Resultados de la encuesta del periodo 2023 - 2024. Documentación suministrada por la empresa WMT.
--	--	-----------------	--	--	---

Analizar la herramienta Q12 de clima organizacional de la empresa WMT, para la identificación de las áreas de mejora, durante el periodo 2023-2024, con proyección de mejora de la herramienta para el 2025.	Diseñar una propuesta de mejora continua en la herramienta Q12 con el fin de fortalecer el clima organizacional del departamento de Engineering de la empresa WMT para implementar en el periodo 2025.	Necesidades de la Organización	Áreas críticas Grado de Prioridad Compromiso con la empresa. Impacto en el desempeño	Entrevista con el director del departamento de la empresa WMT 80% cualitativa,20% cuantitativa. Análisis de Resultados Encuesta de clima laboral Q12 2023-Q12 2024 80% cualitativa,20% cuantitativa. Documentación brindada por la empresa WMT 90% cualitativa,10% cuantitativa.	Director del Departamento de empresa WMT. Resultados de la encuesta del periodo 2023 - 2024. Documentación suministrada por la empresa WMT.
--	--	--------------------------------	---	--	---

Nota: Objetivos de la investigación - Creación propia.

- Alcances y limitaciones.

Tabla 3

Alcances y limitaciones

Variable	Indicadores	Alcance	Limitaciones
Clima Organizacional	Misión y valores Compromiso Trabajo en equipo Desarrollo Personal/individual Crecimiento Profesional Reconocimiento/Recompensa	Brindar una visión del ambiente laboral desde la perspectiva y opiniones de los propios trabajadores. Conocer los factores que influyen en la satisfacción, motivación y desempeño de los trabajadores.	La percepción de cada trabajador puede variar y se encontrarán opiniones divididas. La desconfianza de los trabajadores que no les permita ser sinceros en la encuesta aunque ésta sea anónima. El clima organizacional no es estático sino que diferentes factores a través del tiempo lo pueden afectar.

Herramienta actual	Diseño del cuestionario (contenido de la encuesta, preguntas sobre cada dimensión del clima laboral) Método de recolección (confidencialidad) Frecuencia de la aplicación. Nivel de eficiencia	Proporcionar efectividad y conocimiento sobre la herramienta que se usa actualmente para medir el clima laboral. Dar oportunidades de evaluar y sugerir cambios en el diseño de la encuesta para obtener nuevos y/o mejores indicadores del clima.	La encuesta que se aplica globalmente ya está estandarizada y no es posible cambiarla. Resistencia al cambio de ítems en la encuesta. Desconfianza de los trabajadores y que no sean sinceros en todos los temas.
Necesidades de la Organización	Áreas críticas Grado de Prioridad Compromiso con la empresa. Impacto en el desempeño	Identificar cuales son las áreas más críticas de la empresa con respecto al clima laboral, para desde ahí crear nuevos ítems o propuestas de mejora. Conocer cuál ha sido el nivel de compromiso con la empresa durante los años 2023 y 2024.	La falta de información y aspectos externos pueden afectar también el desempeño y la motivación y perjudicar los datos de la investigación. Al aplicar la nueva herramienta no todos los trabajadores quieren completarla.

Nota: Objetivos de la investigación - Creación propia.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

CAPÍTULO 2 MARCO DE REFERENCIA.

En el siguiente capítulo se amplían detalles sobre la empresa en la que se realiza esta investigación, generalidades de la empresa, la historia de su creación, su misión, valores y política de calidad. Así como las leyes y reglamentos que afectan directamente el tema de esta investigación.

2.1 Generalidades de WMT

La empresa en estudio se debe mantener bajo condición de confidencialidad, la información que se presenta en este capítulo abarca aspectos generales de la historia y operación de la empresa, así como el enfoque legal que la envuelve, mantiene siempre nombres ficticios para hacer referencia a personas de la empresa; o bien, para referirse a esta con el nombre que se utiliza desde el inicio de este documento (WMT).

2.1.2 Historia de la empresa

En la página web de la empresa se indica:

WMT nace cuando el Dr. Homer, cirujano ortopédico de Kalamazoo (Michigan, EE. UU.), descubre que algunos productos médicos no satisfacen las necesidades de sus pacientes, así que decide inventar otros nuevos. Puesto que el interés en estos productos crece, el Dr. Homer funda una empresa en 1941 para fabricarlos. (Nuestra Historia, s. f.).

WMT CR S.A es una empresa que se dedica a la mejora de la vida de las personas, es transnacional y su casa matriz se encuentra ubicada en EE. UU., además tiene presencia en 75 países, cuenta con más de 52.000 trabajadores mundialmente y se ha llegado a más de 150 millones de pacientes al año.

En su página web se describe como:

“Líder global en tecnologías médicas y, junto a los clientes, les motiva mejorar la atención médica. Ofrece productos y servicios innovadores en las áreas MedSurg, neuro tecnología, ortopedia y columna vertebral que contribuyen a mejorar los resultados de los pacientes y de la atención médica”. (Nuestra Historia, s. f.).

Para esta investigación en específico, se trabaja en el departamento de Servicios de WMT, este departamento tiene 15 años de funcionamiento en Costa Rica, y se encarga de crear y diseñar guías preoperatorias.

Se realiza una consulta a los encargados del departamento y se indica que: Su fuerza laboral se compone de Ingenieros Mecánicos, Ingenieros Industriales y similares, así como Técnicos en educación técnica o equivalentes (Granados, comunicación personal agosto 2024). Actualmente el departamento está conformado por 95 personas.

La gerencia cuenta con apoyo administrativo, pero la parte de contabilidad y finanzas está a cargo de una empresa por medio de outsourcing, adicionalmente hay un consultor de RRHH que es parte de la empresa global, este da atención a consultas puntuales que los supervisores puedan tener en materia laboral.

Los procesos de reclutamiento y selección se hacen en conjunto con el departamento de reclutamiento de la empresa global pero las decisiones finales son tomadas por los supervisores del departamento. Entrenamiento, onboarding, cuentas por pagar, se hacen internamente en el departamento en estudio, y están a cargo del personal administrativo, supervisores y equipo funcionales, como training, comunicación y actividades. (Granados, comunicación personal agosto 2024)-

2.1.3 Misión, Valores y política de calidad de la empresa

Misión

Junto a nuestros clientes, nos motiva mejorar la atención médica.

Valores

- Integridad
- Hacemos lo correcto
- Responsabilidad
- Hacemos lo que decimos
- Gente
- Desarrollamos talento
- Desempeño

- Cumplimos

Fuente: Sitio Web de la empresa.

Política de calidad

“En WTM, la calidad va por delante en todo lo que hacemos. Estamos orientados a mejorar la atención sanitaria para nuestros clientes mediante productos y servicios innovadores que cumplan los requisitos normativos a través de nuestro eficaz sistema de calidad” (Calidad Global, s. f.)

Compromisos principales

Adicionalmente en su sitio web se enlistan los principales compromisos de la empresa en materia de responsabilidad corporativa que son:

- Promover una cultura de la inclusión, el compromiso y la pertenencia.
- Fortalecer la diversidad de nuestro personal y medir el progreso.
- Lograr una reducción del 20 % en las emisiones de carbono en todas nuestras instalaciones en el periodo de 2019-2024*.
- Lograr alimentar todas nuestras instalaciones con energía 100 % renovable para 2027.
- Conseguir emisiones de carbono neutrales en todas las instalaciones de WTM para 2030*.
- Aumentar la transparencia de la cadena de suministro y la diversidad de nuestros proveedores.
- Hacer que los proveedores participen de evaluaciones de desempeño ASG con el objetivo de cubrir el 85% de nuestro gasto directo para 2027.
- Establecer mecanismos para asumir la responsabilidad de la consecución de los objetivos de responsabilidad corporativa ante el Comité de Dirección.
- Hacer que el Comité de Gobernanza y Nombramientos supervise los objetivos de responsabilidad corporativa.

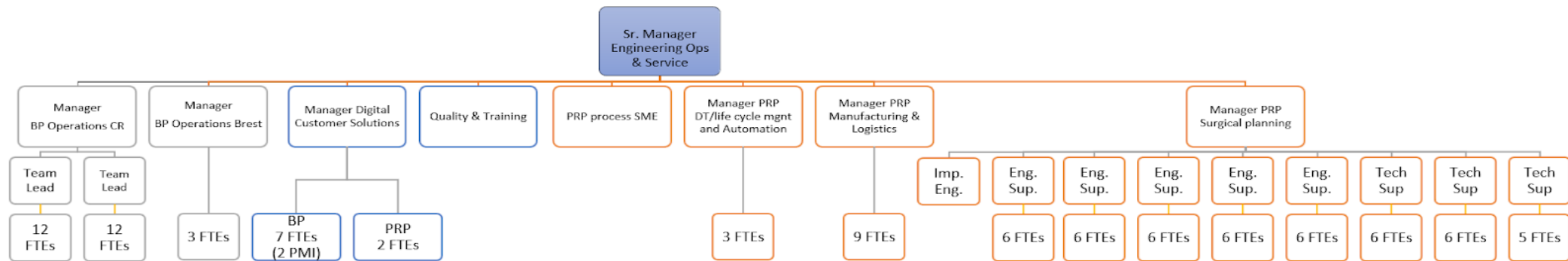
2.1.4 Estructura organizacional

Organigrama Departamento Engineering

Figura 2

Organigrama WTM

Nota: obtenido de documentación facilitada por la empresa. Creación propia.



2.2 Aspectos legales

En el siguiente apartado se indican las leyes, normativas y reglamentos que afectan directamente el tema de clima organizacional en esta investigación. Se agrega cada cuadro con los artículos y su contenido textual.

La pirámide de Kelsen en Costa Rica está definida en el artículo 6 de la Ley General de la Administración Pública de la siguiente forma (Sistema Costarricense De Información Jurídica, 2015):

- La Constitución Política de La República de Costa Rica,
- Los tratados internacionales y las normas de la Comunidad Centroamericana;
- Las leyes y los demás actos con valor de ley.
- Los decretos del Poder Ejecutivo que reglamentan las leyes, los de los otros Supremos Poderes en la materia de su competencia.
- Los demás reglamentos del Poder Ejecutivo, los estatutos y los reglamentos de los entes descentralizados.
- Las demás normas subordinadas a los reglamentos, centrales y descentralizadas.
- En esta investigación se toman en cuenta el contrato de trabajo, el reglamento interno de la empresa, el manual del empleado, el código de conducta y otros reglamentos relacionados a aspectos laborales comunicados al personal internamente.

Tabla 4

Aspectos Legales Constitución Política de La República de Costa Rica.

Constitución Política de la República de Costa Rica	Artículo	Texto
Constitución política de La República Costa Rica	Artículo 21.	—La vida humana es inviolable.
Constitución Política de la República de Costa Rica	Artículo 57	—Todo trabajador tendrá derecho a un salario mínimo, de fijación periódica, por jornada normal, que le procure bienestar y existencia digna. El salario será siempre igual para trabajo igual en idénticas condiciones de eficiencia. Todo lo relativo a fijación de salarios mínimos estará a cargo del organismo técnico que la ley determine.
Constitución Política de la República de Costa Rica	Artículo 58	—La jornada ordinaria de trabajo diurno no podrá exceder de ocho horas diarias y cuarenta y ocho horas a la semana. La jornada ordinaria de trabajo nocturno no podrá exceder de seis horas diarias y treinta y seis a la semana. El trabajo en horas extraordinarias deberá ser remunerado con un cincuenta por ciento más de los sueldos o salarios estipulados. Sin embargo, estas disposiciones no se aplicarán en los casos de excepción muy calificados, que determine la ley.
Constitución Política de la República de Costa Rica	Artículo 59	—Todos los trabajadores tendrán derecho a un día de descanso después de seis días consecutivos de trabajo, y a vacaciones anuales pagadas, cuya extensión y oportunidad serán reguladas por la ley, pero en ningún caso comprenderán menos de dos semanas por cada cincuenta semanas de servicio continuo; todo sin perjuicio de las excepciones muy calificadas que el legislador establezca.

Constitución Política de la República de Costa Rica	Artículo 60	Tanto los patronos como los trabajadores podrán sindicalizarse libremente, con el fin exclusivo de obtener y conservar beneficios económicos, sociales o profesionales. Queda prohibido a los extranjeros ejercer dirección o autoridad en los sindicatos.
Constitución Política de la República de Costa Rica	Artículo 63	Los trabajadores despedidos sin justa causa tendrán derecho a una indemnización cuando no se encuentren cubiertos por un seguro de desocupación.
Constitución Política de la República de Costa Rica	Artículo 66	Todo patrono debe adoptar en sus empresas las medidas necesarias para la higiene y seguridad del trabajo.
Constitución Política de la República de Costa Rica	Artículo 68	No podrá hacerse discriminación respecto al salario, ventajas o condiciones de trabajo entre costarricenses y extranjeros, o respecto de algún grupo de trabajadores.
Constitución Política de la República de Costa Rica	Artículo 73	Se establecen los seguros sociales en beneficio de los trabajadores manuales e intelectuales, regulados por el sistema de contribución forzosa del Estado, patronos y trabajadores, a fin de proteger a éstos contra los riesgos de enfermedad, invalidez, maternidad, vejez, muerte y demás contingencias que la ley determine.

Nota: Constitución Política de la República de Costa Rica - Creación propia.

Tabla 5*Aspectos Legales Código de trabajo de Costa Rica.*

Código de trabajo Costa Rica	Artículo	Texto
Código de trabajo Costa Rica	Artículo 19	El contrato de trabajo obliga tanto a lo que se expresa en él, como a las consecuencias que del mismo se deriven según la buena fe, la equidad, el uso, la costumbre o la ley.

Nota: Código de trabajo de Costa Rica - Creación propia.

Tabla 6*Aspectos Legales Ley 9343: Reforma Procesal laboral de Costa Rica.*

Ley 9343	Artículo	Texto
Reforma procesal Laboral	Artículo 404.	Se prohíbe toda discriminación en el trabajo por razones de edad, etnia, sexo, religión, raza, orientación sexual, estado civil, opinión política, ascendencia nacional, origen social, filiación, discapacidad, afiliación sindical, situación económica o cualquier otra forma análoga de discriminación.
Reforma procesal Laboral	Artículo 405.-	Todas las personas trabajadoras que desempeñen en iguales condiciones subjetivas y objetivas un trabajo igual gozarán de los mismos derechos, en cuanto a jornada laboral y remuneración, sin discriminación alguna.
Reforma procesal Laboral	Artículo 407.	Queda prohibido a las personas empleadoras discriminar por edad al solicitar un servicio o seleccionar a un trabajador o una trabajadora.
Reforma procesal Laboral	Artículo 408	Todas las personas, sin discriminación alguna, gozarán de las mismas oportunidades para obtener empleo y deberán ser consideradas elegibles en el ramo de su especialidad, siempre y cuando reúnan los requisitos formales solicitados por la persona empleadora o que estén establecidos mediante ley o reglamento.

Nota: Ley 9343 Reforma Procesal Laboral - Creación propia.

Table 7

Aspectos Legales Manual del empleado WMT.

Manual del empleado WMT	Texto
Manual del empleado WMT	Maternidad: La mujer recibirá su salario completo durante su licencia de maternidad, la mitad pagada por la Seguridad Social y la otra mitad pagada por la empresa.
Manual del empleado WMT	Salarios: Los salarios se revisarán una vez al año o de acuerdo con las políticas de la empresa considerando el desempeño individual y las tendencias del mercado.
Manual del empleado WMT	Política de puertas abiertas: Esta política refleja el respeto de la empresa por cada individuo y reconoce su intención de mantener excelentes canales de comunicación en 3 direcciones: con superiores, con pares y con subordinados. La política de puertas abiertas es un proceso informal de comunicación personal entre un empleado y otro nivel de gestión con respecto a un asunto relacionado con el trabajo. No es un reemplazo de ningún proceso de comunicación formal y su intención es ayudar a resolver un problema lo antes posible.
Manual del empleado WMT	Revisión y evaluación del desempeño: Es política de la empresa al menos una vez al año dar retroalimentación a cada empleado sobre su desempeño. Una revisión de desempeño no significa necesariamente un aumento automático de salario. La revisión y evaluación tiene como objetivo brindarle al empleado la oportunidad de saber si está cumpliendo con los objetivos de la empresa y si existen áreas de mejora en las que trabajar. Estas áreas se discutirán con el Supervisor y los objetivos para el empleado se entenderán y acordarán mutuamente.

Manual del empleado WMT	Entrenamiento: La empresa establecerá un programa de capacitación para cada empleado de acuerdo con el puesto que puede o no ser durante el horario laboral. Se espera que el empleado. Asista como parte del programa de desarrollo individual o plan de carrera. La capacitación es una oportunidad para tener un mejor entendimiento del trabajo, los productos o el servicio que se espera de cada puesto, entregando así un mejor desempeño, mejorando la productividad y abriendo nuevas oportunidades para la promoción y el bienestar de los empleados.
Manual del empleado WMT	Igualdad de oportunidades: La empresa garantiza igualdad de oportunidades de contratación y promoción a todos los postulantes, candidatos y empleados, sin importar género, edad, color, religión, color político, origen o discapacidad, siempre y cuando esto no interfiera con la naturaleza de la Empresa.
Manual del empleado WMT	Acoso sexual: Es intención de la Empresa que todos los empleados trabajen en un ambiente libre de discriminación y/o acoso de cualquier empleado por parte de otro empleado, supervisor, gerente, contratista, cliente o tercero. De acuerdo con la ley de la República de Costa Rica, cualquier queja al respecto será investigada y atendida de manera pronta y exhaustiva. Si se determina que ha ocurrido cualquier tipo de acoso, verbal, escrito, físico o inducido de otro modo, la Empresa tomará las medidas adecuadas para resolver la situación, incluido el despido de la persona que provocó la situación.

Nota: Manual del empleado WMT - Creación propia.

Table 8*Aspectos Legales Código de Conducta WMT.*

Código de Conducta	Texto
Código de Conducta	Promovemos lugares de trabajo saludables y seguros: Promover una cultura que fomente la responsabilidad compartida en materia de seguridad laboral. Proteger la salud y el bienestar físico y mental de los demás. Cumplir y promover todos los requisitos medioambientales, de salud y de seguridad. Hablar cuando veamos cualquier riesgo para el medio ambiente, la salud y la seguridad, como condiciones de trabajo inseguras.
Código de Conducta	Valoramos nuestras diferencias: Adoptar y reforzar la diversidad de nuestro equipo. Fomentar una cultura de inclusión, compromiso y pertenencia. Buscar activamente puntos de vista diferentes y escuchar a los demás con cortesía y respeto. Maximizar el poder de la inclusión para impulsar la innovación y el crecimiento.
Código de Conducta	Nos tratamos mutuamente con respeto: Tratar a los demás con dignidad y respeto. Tomar decisiones justas y objetivas en materia de contratación, ascenso, remuneración y oportunidades de trabajo. Mantener un entorno de trabajo libre de acoso, intimidación y comportamientos ofensivos.

Código de Conducta	Promovemos lugares de trabajo saludables y seguros: Promover una cultura que fomente la responsabilidad compartida en materia de seguridad laboral. Proteger la salud y el bienestar físico y mental de los demás. Cumplir y promover todos los requisitos medioambientales, de salud y de seguridad. Hablar cuando veamos cualquier riesgo para el medio ambiente, la salud y la seguridad, como condiciones de trabajo inseguras.
---------------------------	--

Nota: Código de Conducta WMT - Creación propia.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 3 MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrolla el abordaje teórico de las tres variables de este trabajo de investigación. La primera variable es el clima organizacional que tiene como indicadores misión y valores, compromiso, trabajo en equipo, desarrollo personal, crecimiento profesional y reconocimiento. La segunda variable es la herramienta Q12 y sus indicadores son diseño del cuestionario de la herramienta Q12, método de recolección y nivel eficiencia y la última variable corresponde a necesidades de la organización con sus respectivos indicadores áreas críticas, grado de prioridad, compromiso con la empresa e impacto en el desempeño. A fin de mostrar las relaciones e interrelaciones que existen entre ellas, proveyendo así una guía para el lector.

3.1 Clima Organizacional

El clima organizacional “hace referencia al entorno psicológico, organizacional y humano en el cual se dan las relaciones de trabajo y que crea un ambiente laboral específico que puede motivar a los trabajadores o afectar su desempeño.” (Gómez, 2023, párr. 4). Por lo anterior, es de vital importancia que exista dentro de las empresas un clima óptimo que influya en el comportamiento, el desempeño y satisfacción de los trabajadores, ya que en un ambiente hostil las personas tienden a reducir su nivel de productividad y a fomentar un ambiente laboral negativo.

En tal sentido, la motivación es un elemento que tiene una relación directa con el clima organizacional tal como lo plantea Sánchez (2021):

El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Aunque cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización (como en los casos de las huelgas o manifestaciones, etcétera) (p.6).

Por el contrario, “los factores del clima organizacional (autonomía, mal trabajo en equipo, recompensa y reconocimiento, injusticia y apoyo del supervisor) impactan significativamente el compromiso afectivo de los empleados con la organización”. (Belay, 2023, p. 14).

La cita anterior permite entender que las organizaciones deben establecer estrategias que les permitan determinar todos los factores que afectan el clima organizacional para trabajar en ellos y buscar mejoras, así como los que influyen positivamente para su fortalecimiento, ya que estos incentivan a los trabajadores a mantenerse motivados y satisfechos. Uno de los factores que impactan el clima organizacional es la misión y los valores de la empresa, a continuación, se detalla más sobre este indicador tan importante.

3.1.1 Misión y valores

La misión y los valores de una organización son esenciales para conocer su naturaleza y fin por el cual se crea. Por lo tanto, en la misión se detalla cual es el propósito o motivo de esta y a que se quiere llegar o cuáles son sus aspiraciones. Es la piedra angular que guía las acciones y decisiones de la empresa, proporcionando un camino claro hacia un objetivo en común. La misión debe ser clara y es muy probable que se ajuste con el pasar del tiempo. Según Quiroa (2024) la misión se define como:

El motivo o la razón de la existencia de la empresa, se relaciona con el momento presente en el que se desempeña la organización, indica que es lo que la empresa realiza en un momento determinado. Es decir, debe establecer que hace la empresa y que la diferencia de las demás, porque engloba las razones fundamentales de para qué fue creada la empresa. (párr. 5).

Por otro lado, los valores se definen como “los principios de un negocio, que establecen cuáles son las actitudes y los comportamientos ideales que se espera de los empleados, gerentes, inversionistas, proveedores y socios de la organización”. (López, 2024, párr. 47). Los valores están estrechamente asociados con la conducta, ya que todos los principios y creencias de cada individuo son los que direccionan a la toma de decisiones y al comportamiento dentro de las organizaciones.

De acuerdo con Silverthorne (2022) “la investigación transcultural sobre psicología organizacional revela que los valores culturales impactan en la resolución de problemas, el trabajo en equipo, el género, el estrés y la ética, lo que conduce a la satisfacción laboral y al compromiso organizacional.” (p. 105).

Para Bringas (2021) los valores son “los principios éticos, creencias y cualidades sobre los que se asienta la cultura de nuestra compañía y que le confieren su identidad. La colección de valores de una organización representa su personalidad y determina la imagen que tendrá el entorno de ella”. (p.56). Por lo tanto, los valores son el marco ético y cultural sobre el cual se basan los trabajadores y la empresa en conjunto. Así como la misión y los valores de la empresa afectan el clima organizacional, también tenemos el compromiso en los trabajadores, por ello en el siguiente apartado se aborda sobre este indicador.

3.1.2 Compromiso

El compromiso es un elemento importante que se necesita en toda empresa, ya que de este depende la productividad de los trabajadores. Para Artal (2024) el compromiso “se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad por el cual la persona empleada desea permanecer en la organización, fruto de su motivación intrínseca, por ende tiene una relación directa con el desempeño en su puesto de trabajo”. (párr. 4).

Asimismo, este elemento muestra el nivel de conexión emocional, motivación y dedicación de los trabajadores hacia su trabajo y la organización. Este compromiso no solo afecta cómo los trabajadores perciben su rol, sino también cómo se alinean con la misión, valores y objetivos de la empresa.

El compromiso de los trabajadores influye positivamente en el progreso y las ganancias de una empresa, y factores como el apoyo organizacional percibido, el enriquecimiento entre el trabajo y la familia, la permanencia en el puesto, los recursos laborales y los recursos personales desempeñan papeles clave. (Chairunnisa et al., 2023, p. 10).

Este indicador es clave para el éxito de una organización, ya que tiene un impacto directo en la productividad, la innovación, la retención del talento humano y la cultura organizacional. Así como indica Escobar et al. (2023) “un mayor compromiso organizacional redundará en un mejor clima laboral, resaltando las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo, propiciando el crecimiento y desarrollo institucional”. (p. 15).

Se entiende que el compromiso incide en el clima organizacional, así como el trabajo en equipo es otro elemento clave. A continuación, se detalla el efecto que este tiene en una organización.

3.1.3 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo para Reyes (2024) se define como:

Una práctica de colaboración entre un grupo de personas que, mediante sus habilidades y talentos individuales, se unen para alcanzar un objetivo común. Cada miembro del equipo contribuye con su experiencia y capacidades, generando sinergias que permiten que el equipo pueda superar obstáculos y resolver problemas de manera más efectiva. (párr. 4).

Por consiguiente, la colaboración es importante cuando se trata del trabajo en equipo, así como la comunicación que debe existir en este para que se lleve a cabo el logro de los objetivos en común. Un ambiente laboral donde todos puedan trabajar juntos en armonía es vital. Fernald (2021) sostiene que “Transformar el trabajo en equipo ofrece orientación para mejorar los equipos y el trabajo en equipo centrándose en la seguridad psicológica, el conflicto constructivo y el aprendizaje práctico en equipo”. (p.13).

Hoy en día el trabajo en equipo es indispensable para un mejor funcionamiento de los procesos organizacionales, el hecho de que las empresas cuenten con el personal idóneo en cada puesto de trabajo es necesario; ya que estos tendrán las características y habilidades que se requieren para trabajar en equipo y que juntos alcancen los resultados que superen lo que pueden hacer de manera individual.

Otro indicador importante que destaca en el clima organizacional es el desarrollo personal, por ello en el siguiente apartado se explican los aspectos más importantes de este concepto.

3.1.4 Desarrollo Personal

El concepto de desarrollo personal para Polo (s.f.) es:

Un conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes, valores y hábitos, que inciden en el ser humano como unidad bio-psico-social integral, confiriéndole cualidades, competencias y/o propiedades que le permite su desarrollo individual, para el logro de objetivos y fines que se proponga a alcanzar en las diferentes esferas de la vida. (párr. 5).

Este proceso le permite al individuo crecer como persona por medio de la adquisición de diferentes habilidades con la finalidad de poder alcanzar sus anhelos individuales, profesionales, etc. Las personas

deben invertir en su crecimiento personal, ya que el mundo se encuentra en constante cambio y cada vez las formas de trabajar van evolucionando. Lo que actualmente se hace, es probable que en unos 5 años cambie, razón por la cual los trabajadores tienen que estar siempre en búsqueda de nuevos aprendizajes para ampliar sus conocimientos. También, las empresas pueden crear planes de capacitación para mantener a su personal capacitado y de esta manera ellos podrán sentirse motivados, así como estar calificados para ascender a otros puestos.

Brindar oportunidades de crecimiento a los trabajadores es una ardua labor de los líderes organizacionales, ya que esto impacta en el clima organizacional. A continuación, se aborda este indicador con más detalles.

3.1.5 Crecimiento Profesional

El crecimiento individual y profesional van de la mano. El desarrollo profesional consiste en adquirir nuevas habilidades, conocimiento y experiencias que permitan a una persona avanzar en su carrera. De acuerdo con Picado (2023):

El crecimiento profesional implica una mentalidad de aprendizaje continuo y automejora, ya que los empleadores valoran a los candidatos que son capaces de adaptarse y crecer en sus roles a lo largo del tiempo y que aporten valor a la empresa. Además, puede conducir a mayores oportunidades de carrera, ya que los trabajadores que demuestran habilidades y conocimientos superiores pueden ser considerados para mayores responsabilidades o promociones en el futuro. (párr. 3).

Cabe mencionar que, este crecimiento no solo se limita a obtener ascensos o cambios de posición, sino que también implica mejorar en el rol actual, incrementar la competitividad y adaptarse a los cambios del entorno laboral. En esa misma línea, “el clima de desarrollo profesional y el clima de trabajo en equipo impactan positivamente en el compromiso de los empleados.” (Ogechukwu et al., 2021, p. 8).

Hoy en día, poder brindarles a los trabajadores la oportunidad de seguir creciendo y formándose como profesionales es un factor que aporta gran valor a la empresa, ya que estos suelen ser más comprometidos, productivos e innovadores, y la hace más atractiva para el talento humano. Este crecimiento se refleja en un clima organizacional saludable.

Finalmente, otro indicador que toma relevancia en el clima organizacional son los reconocimientos o recompensas que se le puedan otorgar a los trabajadores por su excelencia en el logro de sus objetivos, por esto en el siguiente apartado se aborda el tema.

3.1.6 Reconocimiento

De acuerdo con Rojas (2024) el reconocimiento se define como “una estrategia que se utiliza para expresar aprecio, motivar a los trabajadores y reforzar el comportamiento deseado en la empresa. El objetivo del reconocimiento laboral es alentar a los trabajadores y poner en evidencia su buen desempeño y resultados comerciales positivos”. (párr. 5).

Es un elemento esencial para mantener la motivación, el compromiso y la satisfacción de los trabajadores. Existen diferentes tipos de reconocimiento, pero todos impactan de alguna manera la dinámica de una organización, por lo cual apuntar hacia un sistema de recompensas puede ser una buena estrategia para mantener la productividad y satisfacción de los trabajadores.

A continuación, se desarrolla la segunda variable y sus indicadores.

3.2. Herramienta Q12

La herramienta Q12 es un cuestionario desarrollado por Gallup que tiene como objetivo medir el compromiso y la satisfacción de los trabajadores en su entorno laboral. Esta herramienta se compone de preguntas ideadas para medir diferentes aspectos relacionados con la satisfacción, el compromiso y el bienestar de los trabajadores. Al emplear la herramienta Q12, es accesible obtener una visión clara de cómo los trabajadores comprenden su entorno laboral, lo que facilita la identificación de áreas de mejora. El uso de herramientas estandarizadas es fundamental en cualquier proceso de investigación, porque proporciona una estructura para recolectar y analizar datos de una manera más respaldada.

Los instrumentos de investigación son herramientas valiosas para la recopilación de información y la obtención de una comprensión más profunda y precisa de un tema de estudio. Estas herramientas ayudan a los investigadores a recopilar datos objetivos, a evaluar y comparar diferentes grupos o poblaciones. Sin duda, los instrumentos de investigación son una parte esencial del proceso de investigación y juegan un papel clave en la obtención de información precisa y confiable. (Medina et al., 2023, p. 9).

La herramienta Q12 recolecta información valiosa que perciben los trabajadores y al mismo tiempo, analiza los cambios en la satisfacción y el compromiso durante el tiempo. De acuerdo con Rao et al. (2022) “La mayoría de las herramientas de investigación utilizadas por los investigadores globales se clasifican como "modernas" o "innovadoras", lo que resalta la necesidad de adoptar herramientas modernas, innovadoras y experimentales para la comunicación académica”.

3.2.1 Diseño del cuestionario de la herramienta Q12

El diseño del cuestionario se refiere a la estructura y calidad de las preguntas que componen la herramienta Q12 (utilizada para la medición del clima organizacional). Este indicador es fundamental, porque el contenido del cuestionario debe estar planteado para que abarque los diferentes aspectos del clima laboral.

De acuerdo con Sánchez-Escobedo (2022) “Todos los instrumentos han sido útiles para recolectar información debido a su eficacia. Sin embargo, para la construcción de cualquiera de ellos, existe una serie de acciones generales que se espera que los investigadores realicen para su correcto diseño” (p. 23). La importancia de un diseño cuidadoso y sistemático sostiene que el instrumento cumpla con su propósito de manera eficaz.

Como en los cuestionarios tradicionales de lápiz y papel, los instrumentos en línea exigen de una fase de diseño que guíe la concepción del instrumento, considerando los objetivos e intencionalidad del estudio. En ese sentido, la fase de diseño consiste en tomar decisiones, recabar y articular la información que conformará el mejor instrumento para medir el constructo que se desea cuantificar. (Sánchez-Escobedo, 2022, p. 22).

La fase del diseño es delicada, porque de esto depende la capacidad del cuestionario para medir con precisión los indicadores clave del clima laboral. Por lo tanto, es vital estructurar la herramienta de manera que tome los datos más relevantes y ofrezca resultados claros y útiles.

3.2.2 Método de recolección de datos

El método de recolección de datos es una fase importante en la investigación, porque la forma en que se recopila la información impacta directamente en la precisión y confiabilidad de los resultados. En el caso

de encuestas sobre el clima laboral, la confidencialidad de las respuestas juega un papel esencial para garantizar la sinceridad de los participantes y la validez de los datos obtenidos.

La recolección de datos dentro de una investigación comprende reunir y medir información de diversas fuentes, con la finalidad de obtener un panorama general del objeto de estudio. La obtención de estos datos puede realizarse a través de diferentes técnicas e instrumentos como la observación, cuestionarios, entrevistas y escalas. (Martínez, 2022).

Utilizar diversos métodos para recolectar información es importante. En los estudios de clima organizacional, los cuestionarios son una herramienta clave para obtener datos directos de los trabajadores.

Para asegurar la confiabilidad de los datos, es importante considerar el momento adecuado para realizar la encuesta y garantizar que se mantenga la confidencialidad de los participantes.

El mejor momento para pasar la encuesta es cuando la mayoría de los empleados pueden completarla (evitar los periodos de vacaciones y festivos) y cuando hay tiempo para informar, debatir y actuar en función de los objetivos de los resultados de encuestas anteriores. Y para mantener la confidencialidad, deben participar en la encuesta un mínimo de cuatro empleados. (Gallup, 2024).

La confidencialidad en la recolección de datos es un elemento crítico, ya que promueve un entorno en el que los trabajadores se sienten seguros al compartir información honesta, incrementando así la fiabilidad de los resultados.

Como parte de la confidencialidad se debe garantizar que los trabajadores tengan la certeza que sus respuestas son anónimas esto promueve una mayor sinceridad. De acuerdo con Sandeep & Manjunath (2022) “La confidencialidad se refiere a la protección de datos contra el acceso no autorizado. En otras palabras, solo aquellos que han recibido permiso tendrán acceso a información sensible” la organización debe monitorear de manera constante el clima laboral y realizar ajustes estratégicos. Una de las ventajas de realizar la encuesta anualmente es la capacidad de generar una retroalimentación constante. Los resultados de la encuesta sirven como una guía práctica para la toma de decisiones en relación con el bienestar de los trabajadores y la mejora de los procesos internos.

De acuerdo con Ríos-López et al. (2023) “el clima organizacional influye directamente en su funcionamiento, pues, cuando el clima es apropiado, la conducta de los integrantes será más asertiva y favorable para realizar las actividades previstas” (p, 2). Este enfoque muestra la necesidad de aplicar la encuesta, ya que la recopilación de datos permite a la empresa asegurar que el clima organizacional sea el adecuado para mantener y mejorar la productividad de los trabajadores.

Al aplicar la encuesta cada año, la empresa obtiene datos que le permite monitorear si las intervenciones que se han implementado han tenido un efecto positivo o negativo en el clima organizacional. Además, garantiza que los trabajadores sigan sintiendo un compromiso con la empresa.

3.2.4 Nivel de eficiencia

El nivel de eficiencia en la aplicación de herramientas del clima organizacional es un aspecto clave para evaluar el impacto que estas herramientas tienen en la mejora de la productividad y el ambiente laboral. La eficiencia se refleja en cómo las respuestas obtenidas permiten implementar mejoras y ajustar procesos en función de las necesidades de los trabajadores.

La investigación continua de Gallup sobre cómo trabajan y viven las personas hoy en día impulsa la evolución de nuestras métricas. Basándose en esta investigación, Gallup ha añadido cuatro nuevos ítems a la encuesta original de 12, la Q12®+. Estos nuevos ítems representan cuatro necesidades de los empleados que los líderes de los lugares de trabajo dinámicos de hoy necesitan comprender y mejorar. (Gallup, 2024).

La eficiencia de una herramienta como la Q12 está en constante evolución para ajustarse a las demandas actuales de los trabajadores. Añadir nuevos ítems no solo mejora la precisión de la medición, sino que también optimiza la forma en que las organizaciones responden a las necesidades, impactando de manera positiva en el rendimiento.

De acuerdo con Ordóñez (2022) “Entendemos que motivar correctamente a las personas a realizar sus tareas, atendiendo a sus necesidades, mejorará los procesos productivos” (p. 446). Este comentario refuerza la idea de que la eficiencia no solo se mide en términos de productividad, sino también en cómo las herramientas, como la Q12, identifican las motivaciones y necesidades específicas de los trabajadores, mejorando así el entorno de trabajo y los resultados generales.

La eficiencia de la herramienta Q12 radica en su capacidad para adaptarse y evolucionar, permitiendo a las organizaciones obtener una visión precisa de las necesidades y percepciones de sus trabajadores, lo que a su vez fomenta un entorno más productivo y amigable.

3.3. Necesidades de la organización

Las necesidades según William et al (2021) son “los estímulos que promueven las acciones de las personas y que, en últimas, corresponden a las razones de nuestro comportamiento (p. 232)”.

El concepto organización de acuerdo con Vilorio et al. (2022):

Forma parte de un entorno y que como sistema mantiene una relación constante con distintos actores o grupos de interés (en la terminología del management, “stakeholders”) tanto a lo interno como lo externo, que permite que se generen procesos de entrada que se realimentan en las fases productivas y que luego tienen una salida que se materializa con un bien o un servicio que a fin de cuentas es el que se oferta, vende y comercializa (p. 3).

Gallup Inc (2024) indica que como empresa busca satisfacer las necesidades de sus clientes “ayudando a los líderes a adoptar un enfoque holístico en la creación y ejecución de estrategias organizacionales. Ayudamos a identificar el camino óptimo hacia el éxito y a diseñar el modelo operativo más adecuado para lograrlo”

Al identificar las necesidades de la organización basado en los resultados de la herramienta Q12 se pueden establecer las áreas críticas en las que se debe poner mayor atención para la mejora continua.

3.3.1 Áreas críticas

Dentro de la organización la identificación de áreas críticas debe ser un proceso fundamental que busque la mejora de los diferentes aspectos dentro de las áreas dentro de la empresa; según Gallardo (2021):

Los actores que incluye eficiencia operativa, tipos y niveles de diversificación, estructura organizativa, composición del equipo de alta gerencia, gestión de recursos humanos, manipulación de las influencias políticas y/o sociales que invaden el mercado, actividades internacionales o transculturales de expansión y adaptación, y varios otros fenómenos a nivel organizacional y/o industrial” (p.9).

De acuerdo con Wittke (2021) los aspectos críticos son: “conocimientos relevantes, se obtienen y transmiten mediante la interacción y la socialización en los diferentes sectores de la empresa”.

Dentro de todas las organizaciones los aspectos a identificar que son de alta prioridad se identifican como “áreas específicas en las cuales se debe tener especial atención, ya que de ellas depende el buen desarrollo y funcionamiento de las actividades y tareas planificadas” (Guillen, s. f. p1).

3.3.2 Grado de Prioridad

Al identificar los aspectos críticos dentro de la organización se debe designar el grado de prioridad para poder analizar y posteriormente ejecutar diferentes acciones con relación al orden jerárquico de importancia o urgencia de los acontecimientos.

El grado de prioridad se define como el “cuantificador asignado a la historia de usuario, basado en la necesidad del negocio ya sea alta, media, baja” (Guerra, 2021).

Según Genoud et al (2023) “Los objetivos motivacionales laborales (y humanos en general) pone de manifiesto que las personas persiguen valores en competencia, no en un solo acto: lo hacen a través de diversos actos, en diferentes momentos y circunstancias” (p.14); dicha cita permite reconocer la importancia de los aspectos humanos que pueden ser compartidos por un grupo de personas o individuales.

Uno de los ítems que más relevancia tiene en la herramienta Q12 es el compromiso con la empresa ya que muestra de que forma el clima organizacional está impactando a cada trabajador y cómo este afecta en su desempeño.

3.3.3 Compromiso con la empresa

El compromiso de los trabajadores con la empresa es un punto fundamental que debe ser evaluado para la búsqueda de un bien común. “Se debe identificar que el compromiso del trabajador está vinculado con las diversas acciones y estrategias que puede desarrollar la empresa con el trabajador (Hurtado et al. ,2021, p.370).

Se da la existencia de diferentes tipos de compromiso a nivel empresarial, como lo plantea López (2021):

El compromiso afectivo, se refiere a la identificación y la implicación emocional del individuo con los valores de la organización; compromiso de continuidad, se basa en los costes personales que supondría para el individuo al abandonar la organización y el compromiso normativo, se entiende como la obligación moral que sienten los trabajadores de permanecer en la institución. (p.661).

Para el desarrollo de una herramienta adecuada es importante contar con el compromiso de los líderes del área de la empresa, "porque son estas personas las que asumen una serie de responsabilidades que ejercen con el fin de alcanzar los objetivos de la organización"(Viloria et al., 2022, p.8); se debe tener en cuenta que para que la implementación de las mejoras de la herramienta es fundamental la participación e involucramiento de los líderes, con el fin de que estos ayuden a los demás trabajadores con aspectos o consultas con respecto a la herramienta.

3.3.4 Impacto en el desempeño

Dentro de la organización la temática del desempeño de los trabajadores trae consigo múltiples características; las cuales deben ser identificadas y analizadas para el cumplimiento de los objetivos como individuos dentro de la empresa. Se debe destacar que "la esencia del desempeño es la creación de valor que la organización genera para sus integrantes en función de los recursos que estos aportan a la misma" (Gómez, 2022, p.360):

Dentro de la empresa se debe de medir el impacto en el desempeño, el cual permite " analizar los factores representativos como las habilidades, capacidades, productividad, motivación; que son consideradas importantes en la organización" (Cieza et al., 2021, p.271).

Según Yupanqui (2022), "el óptimo desempeño laboral es un factor clave para el funcionamiento de las organizaciones empresariales, proceso que está concatenado con el área de gestión de talento humano (GTH)" (p.61). En la cita anteriormente expuesta se puede identificar la importancia del trabajo de los gestores del talento humano que gracias a su desenvolvimiento en las tareas organizacionales se puede gestionar y evaluar de la mejor manera el desempeño de los trabajadores dentro de la organización.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo expone los resultados obtenidos sobre el clima organizacional en la empresa WMT, a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. La información se organiza y analiza conforme a los objetivos específicos de la investigación, con énfasis en las tres variables que son: el clima organizacional, la herramienta Q12 y las necesidades de la organización.

Cada variable se analiza a través de los indicadores definidos en el capítulo I, lo que permite interpretar los hallazgos con base lo establecido en el marco teórico. Este análisis constituye la base para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones que se presentan en el capítulo siguiente.

4.1 Clima Organizacional

Para el análisis de esta variable, se revisa la documentación de la empresa, los resultados de la encuesta Q12 correspondientes a los años 2023 y 2024, y se realiza una entrevista con el director del departamento. Asimismo, se examina la política de beneficios de la empresa y se consideran los comentarios expresados por los trabajadores en las encuestas. Todo ello con el fin de comprender el contexto general de los resultados y la situación actual de la organización en esta área, la cual es fundamental para el buen desempeño organizacional.

En términos generales, los resultados de la encuesta reflejan una percepción en su mayoría positiva del clima organizacional. No obstante, al comparar los datos obtenidos en 2023 y 2024, se observa una disminución en algunos indicadores, lo cual sugiere la existencia de factores que pueden estar afectando la percepción de los trabajadores. El clima organizacional es un elemento clave, ya que influye directamente en la retención del talento humano y en la estabilidad de los departamentos. Una alta rotación no solo compromete la productividad, sino también el sentido de pertenencia, lo que evidencia posibles deficiencias internas y genera malestar entre los trabajadores.

Por esta razón, resulta esencial medir, analizar y dar seguimiento constante al clima organizacional, a fin de asegurar que la empresa se mantenga con un entorno laboral estable, confiable y seguro para su personal.

4.1.1 Misión y valores

En este indicador, después del análisis de los resultados de la encuesta 2024 y los comentarios de los trabajadores, se observa que la mayoría de los trabajadores está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la misión o el propósito de la empresa los hace sentir importantes. Aunque se detecta una leve disminución del 2023 al 2024 como se muestra en la **Tabla 9**, la media ponderada se mantiene en 4, lo cual representa una evaluación positiva.

Tabla 9

Misión y valores.

Pregunta	Media actual 2024	Última media 2023	Cambio
Q08: La misión o el propósito de mi empresa me hace sentir que mi trabajo es importante.	4.11	4.42	-0.31

Nota: Resultados Q12 2023-2024 - Elaboración Propia.

No obstante, se identifica un segmento de la población que adopta una postura neutral o totalmente en desacuerdo, manifestando, incluso, desconocimiento o desinterés hacia la misión la misión y valores. Algunos comentarios sugieren que estos trabajadores no han visto las publicaciones oficiales, páginas y reuniones donde se han presentado la misión y valores, lo cual refleja una posible desconexión emocional con la cultura organizacional. La permanencia de este grupo dentro de la empresa puede explicarse más por la estabilidad laboral o la falta de alternativas más que por un compromiso real con la misión y visión de la empresa.

En esta sección se evidencia una discrepancia entre los canales de comunicación que la organización afirma utilizar como reuniones, correos electrónicos, publicaciones internas y otras, y la percepción de los trabajadores, quienes comentan una falta de transparencia en la comunicación. Este contraste sugiere que, aunque existen canales de difusión, estos pueden no estar siendo lo suficientemente eficaces o no

generan la confianza esperada. También es posible que las expectativas de los colaboradores respecto a la transparencia excedan los límites de confidencialidad que tiene la empresa.

4.1.2 Compromiso

En el material que se facilita para esta investigación, se proporciona un video explicativo de las preguntas incluidas en la herramienta Q12, en el cual se define compromiso como: *“el compromiso emocional que los empleados tienen con la empresa y los objetivos, los empleados comprometidos están involucrados, entusiasmados y comprometidos con su trabajo”* (video explicativo Q12 0:36-0:45). Por lo tanto, para efectos de esta investigación cuando se hace referencia al compromiso se basa en esta definición.

En la entrevista con el director del departamento, señala que los trabajadores muestran un alto compromiso con el cumplimiento de objetivos y métricas semanales, lo cual repercute directamente en su evaluación anual, bonos y aumentos salariales. El departamento ha sido reconocido por su desempeño, innovación y participación en proyectos con otros departamentos. No obstante, al analizar el compromiso desde una perspectiva emocional, los resultados evidencian un grupo de trabajadores que manifiestan una conexión limitada con la organización.

Table 10

Media de compromiso.

	2024	2023	Diferencia
Media - Compromiso	3.93	4.24	-0.31

Nota: Resultados Q12 2023-2024 - Elaboración Propia.

Según los datos de la encuesta Q12 representados en la tabla 10, se identifica una disminución en la media general de compromiso entre 2023 y 2024, reflejada en una baja de la media general de 4.24 a 3.93, lo que representa una diferencia notable de 0.31. Esta tendencia se acompaña de comentarios de algunos trabajadores que expresan sentimientos de desconexión, aislamiento y una percepción negativa respecto al clima laboral. Entre las causas mencionadas se encuentran la sobrecarga de trabajo, la falta de participación en actividades de integración y una comunicación interna percibida como poco transparente.

Figura 3

Jerarquía de Compromiso.



Nota: Gallup - Elaboración propia.

La figura 3 presenta la jerarquía de compromiso propuesta por Gallup, que ilustra la progresión desde la satisfacción de necesidades básicas hasta el crecimiento. Cada una de las preguntas que componen la encuesta dan respuesta a cada uno de los componentes de la jerarquía.

Al revisar los comentarios cualitativos de la encuesta (ver **Tabla 11**), se observa un contraste en las percepciones. Mientras algunos trabajadores expresan satisfacción con el clima organizacional, beneficios y oportunidades laborales, otros muestran una actitud distante o crítica. Estos últimos manifiestan sentirse poco valorados, comparando su experiencia laboral con una rutina mecánica, sin espacio para la participación ni para el desarrollo personal. A pesar de ello, no se puede afirmar que es algo que está marcado en la empresa, ya que muchos de los comentarios sugieren lo contrario, se observan comentarios que indican personas contentas con el clima, el horario, los beneficios y oportunidades.

Tabla 11*Muestra de comentarios de la encuesta Q12 2024*

Comentario	Tema
Que la empatía y el trabajo en equipo se fortalezcan más, ya que en algunas ocasiones hay falta de esto.	Mejoras propuestas
"Ser más transparentes con las cosas negativas que suceden en la empresa".	Mejoras propuestas
"Ser más conscientes de la salud mental de los trabajadores y no sobrecargar excesivamente de trabajo semanalmente. Balancear mejor las cargas de trabajo y entender que los trabajadores necesitan sentirse a gusto con sus superiores y tomar más en cuenta sus opiniones".	Mejoras propuestas
"siento que ahora más que antes es más estresante trabajar, porque hay más casos lo que es normal cada año, pero las eficiencias se mantienen siempre al 100% aunque no tengamos casos en el sistema, lo cual provoca desesperación en todas las personas".	Mejoras propuestas
"El trabajo en equipo, el compromiso, el respeto y las ganas de sentirnos todos integrados, tomados en cuenta y valorados".	Lo que más se valora.
"Las ganas de que todos aprendan de la misma forma".	Lo que más se valora.
"Valoro cuando nos capacitan, valoro cuando nos dan reconocimientos por hacer bien el trabajo, valoro el horario flexible, valoro trabajar en proyectos y en equipo."	Lo que más se valora.
"Me gusta que haya espacio para seguir aprendiendo y manteniendo un buen balance de vida y trabajo".	Lo que más se valora.

Nota: Resultados Q12 2024 - Elaboración Propia.

Tabla 12*Media de compromiso.*

Pregunta	Media actual 2024	Última media 2023	Cambio
Q00: En una escala de cinco puntos, donde 5 significa extremadamente satisfecho y 1 significa extremadamente insatisfecho, ¿qué tan satisfecho está con su empresa como lugar para trabajar?.	3.98	4.09	-0.11
Q01: Sé lo que se espera de mí en el trabajo.	4.39	4.57	-0.18
Q02: Tengo los materiales y el equipo que necesito para hacer bien mi trabajo.	4.34	4.67	-0.33
Q03: En el trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que mejor hago todos los días.	3.96	4.12	-0.16

Nota: Resultados Q12 2023-2024 - Elaboración Propia.

Este contraste en las respuestas respalda los hallazgos de la Tabla 12, donde las medias de varias preguntas han disminuido del año 2023 al 2024. Se muestra en la Tabla un patrón mixto ya que algunas poseen un porcentaje alto en 4 y 5, algunos en 3 y otros pocos en 1, que son aquellos que han logrado una baja en los resultados.

4.1.3 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo representa un factor importante para el clima organizacional de la empresa, ya que debe existir una sinergia entre los trabajadores para el logro de los objetivos en común. De acuerdo con la entrevista realizada al director del departamento de Engineering David Rodríguez (comunicación personal, 03 de marzo de 2025), en la actualidad las funciones que realiza cada trabajador son más individuales que en equipo, aunque en ocasiones donde se necesita de la participación del personal para el aporte de ideas y la solución de problemas, es de gran valor que exista ese compañerismo y trabajo en conjunto.

Asimismo, David Rodríguez (comunicación personal, 03 de marzo de 2025), indica que desde que se da la pandemia del COVID 19 la empresa implementa con mayor fuerza el teletrabajo y a partir de ahí se ha dificultado el trabajo en equipo, a pesar de que el teletrabajo es un beneficio que agradaba mucho a las personas, ha afectado el clima laboral debido a que han disminuido las interacciones informales entre compañeros, no se conoce a los nuevos compañeros en persona, la falta de comunicación cara a cara puede generar malentendidos, las reuniones virtuales pueden volverse más estructuradas y menos dinámicas ocasionando la reducción de la participación espontánea. No obstante, para mitigar este impacto este año se está poniendo en marcha la iniciativa de que los trabajadores vayan de forma presencial al trabajo una vez cada 15 días.

Para conocer la percepción que tienen los trabajadores sobre el trabajo en equipo se revisan los resultados de las preguntas 7,8,9 y 10 de la encuesta Q12 2023 y 2024, con el fin de comparar ambos años y ver de qué forma varían los datos de un año a otro.

Tabla 13

Trabajo en equipo.

Pregunta	Media actual 2024	Última media 2023	Cambio
Q07: En el trabajo, mis opiniones parecen contar.	3.68	4.18	-0.50
Q08: La misión o el propósito de mi empresa me hace sentir que mi trabajo es importante.	4.11	4.42	-0.31
Q09: Mis compañeros de trabajo están comprometidos con hacer un trabajo de calidad.	3.81	4.08	-0.27
Q10: Tengo un mejor amigo en el trabajo.	3.80	4.02	-0.22
Media- Trabajo en Equipo	3.85	4.19	-0.34

Nota: Resultados Q12 2023-2024 - Elaboración Propia.

En la tabla 13 se muestra la comparativa de los resultados de la encuesta Q12 2023 y 2024, la cual resalta una variación hacia la baja de 0.34 de un año a otro. En el 2023 los resultados están por encima de la media de 4.19, que son resultados muy positivos, a pesar de ello, en el 2024 estos resultados muestran una baja considerable de 3.85, lo que demuestra que la percepción que se tiene sobre el trabajo en equipo es regular.

Las preguntas 7 y 8 son las que generan un mayor impacto en la baja del año 2024, ya que muchos de los encuestados expresan que en muchas ocasiones se carece de un vínculo de confianza y respeto hacia el supervisor directo, lo cual afecta los canales de comunicación y compromiso.

En la entrevista aplicada a David Rodríguez se indica que los canales de comunicación (correos, en la plataforma Teams, reuniones presenciales o virtuales, entre otros.) dentro de los equipos no son tan efectivos porque se ha intentado realizar varias mejoras en la parte del compromiso para mejorar el clima organizacional, empero, en una reciente reunión que realizada con un equipo de ingenieros, expresaron su sentir sobre las mejoras que se querían implementar pero de las cuales no han visto ningún cambio en el clima organizacional, pese a los muchos cambios que se han implementado de acuerdo a todas las ideas que se han sugerido en las encuestas de clima. Esto puede indicar que la comunicación a la hora de implementar estas mejoras no ha sido tan efectiva. (comunicación personal, 03 de marzo de 2025).

De igual manera, David Rodríguez afirma que en las oportunidades que él como director del departamento tiene para dialogar con los trabajadores, estos mantienen una participación muy activa, dando su punto de vista y compartiendo sus ideas, pero no posee un conocimiento de cómo es la relación que ellos tienen con su supervisor directo, que tanta confianza y sinergia existe entre los equipos. (comunicación personal, 03 de marzo de 2025). De acuerdo con el sentir de los trabajadores en la encuesta Q12 2024, expresan que sus supervisores directos no realizan un micromanagement (o micro gestión) efectivo porque sienten una sobrecarga laboral y muchas veces no se sienten tan valorados por todo lo que hacen.

David indica que se trabaja con un liderazgo situacional que significa que se considera la parte del cumplimiento de los resultados, así como el factor humano para que sea un liderazgo integral en donde no solo los líderes se enfoquen en los números, sino que también en cómo se siente la persona emocional y físicamente, debe existir un balance entre ambos factores para lograr una productividad efectiva del personal.

También, en la encuesta se observa que hay pocos espacios aparte de la encuesta Q12, para ser escuchados y poder brindar ideas para la mejora de los procesos administrativos y los relacionados a sus funciones, lo cual afecta la moral de los trabajadores.

4.1.5 Desarrollo Personal

El desarrollo personal es un elemento fundamental para toda persona, ya que este influye en sus habilidades, valores y actitudes para el beneficio de su vida laboral. Por ello en la empresa WMT se realizan esfuerzos para ofrecer a sus trabajadores las oportunidades de crecimiento personal en las áreas que ellos necesiten.

Cabe destacar que actualmente como expresa David Rodríguez (comunicación personal, 03 de marzo de 2025), se maneja un mejor control de estos espacios y tiempos otorgados para el desarrollo individual, ya que anteriormente se les daba a los trabajadores la oportunidad para buscar cursos y de esta manera aprendieron diferentes habilidades que complementarían sus tareas diarias, y se les asignaba un porcentaje de tiempo durante la semana de trabajo para que asistiera; más ese tiempo era desperdiciado, por esta razón se empezó a seleccionar a ciertas personas con interés en llevar algún curso o entrenamiento y se les da el permiso para que asistan, además se supervisa que las personas participen activamente para asegurarse que el recurso se está aprovechando efectivamente, ya que se destina un presupuesto para este tipo de incentivos.

De acuerdo con la lista de verificación de los beneficios de desarrollo personal que la empresa WMT brinda a sus trabajadores están: manejo del tiempo, manejo del estrés y Excel. También existen los programas de mentorías y flexibilidad de horarios para cuando el trabajador quiera llevar algún curso por voluntad propia y fuera del trabajo que contribuya a sus objetivos laborales.

En la tabla 8 se observa que la media del desarrollo personal en el 2024 es 3.99 en comparación con el 2023 la media es mayor de 4.20, expresando una diferencia entre ambos años de 0.20.

Tabla 14*Desarrollo Personal.*

Pregunta	Media actual 2024	Última media 2023	Cambio
Q03: En el trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que mejor hago todos los días.	3.96	4.12	-0.16
Q05: Mi supervisor, o alguien en el trabajo, parece preocuparse por mí como persona.	4.03	4.28	-0.25
Media- Desarrollo Personal	3.99	4.20	-0.20

Nota: Resultados Q12 2023-2024 - Elaboración Propia.

La pregunta 5 tiene un mayor impacto en el 2024 con una media de 4.03, ya que en la encuesta Q12 se observa que la percepción de los trabajadores con respecto al desarrollo individual dentro de la empresa ha disminuido, son pocas las opciones y oportunidades que tienen para invertir en el mejoramiento de sus habilidades y cualidades que les permitan crecer dentro de la empresa, esto también tiene un impacto en su motivación.

4.1.5 Crecimiento Profesional

Dentro de la estructura organizacional, la posición de un buen líder debe destacar; esta debe contener diferentes deberes y responsabilidades que fomenten el desarrollo del equipo de trabajo, tanto de forma colectiva como individual. Dentro de la encuesta Q12 con respecto a la pregunta “hay alguien en el trabajo que alienta mi desarrollo”, se logra observar en la tabla 14 que en el año 2023 la última media es de 4.12 a diferencia del año 2024 donde se da una media de 3.79, indicando un pequeño cambio de 0.33, el cual refleja que los trabajadores no sienten una figura que los aliente de forma constante en su desarrollo profesional.

Tabla 15*Crecimiento Profesional.*

Pregunta	Media actual 2024	Última media 2023	Cambio
Q06: Hay alguien en el trabajo que alienta mi desarrollo.	3.79	4.12	-0.33

Nota: Resultados Q12 2023-2024 - Elaboración Propia.

En la entrevista se señala que en ocasiones anteriores se les otorgaba a los trabajadores horas y dinero para que estos busquen actividades (cursos, prácticas, entre otro) que permitan un debido desarrollo de habilidades dentro de cada trabajador; aun así la empresa determina que estos estaban siendo desaprovechados, ya que en múltiples ocasiones no se pone en práctica; por ello la metodología pasa de ser una opción a la libre a cursos asignados por cada líder, en donde este designa el curso y el tiempo que sus trabajadores le brinden a estos.

Dentro de la lista de verificación se indica que los cursos que se encuentran disponibles son muy generalizados y se busca la implementación de cursos más técnicos que permitan un mayor desarrollo de las habilidades de los trabajadores.

Tabla 16*Crecimiento Profesional.*

Pregunta	Media actual 2024	Última media 2023	Cambio
Q11: En los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso.	4.06	4.24	-0.18

Nota: Resultados Q12 2023-2024 - Elaboración Propia.

En la tabla 16 como parte de la evaluación se logra verificar que entre los años 2023-2024 se genera un crecimiento de 0.18 siendo en el año 2023 4.24 y en el año 2024 4.06, esto indica con relaciona a la pregunta "en los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso"; se ha visto reflejado que no hay una preocupación significativa por brindar reconocimiento y recomendaciones al personal para mejorar y fomentar el progreso dentro de la empresa.

Dentro de la entrevista con el director del departamento de Engineering, se identifica que cada supervisor valora mucho el tiempo y la retroalimentación que se le brinda a cada trabajador, por ello se tiene previamente agendados los 1:1 documentados una vez al mes con cada trabajador; pero aunque estas reuniones se dan de manera mensual no significa que cada trabajador se sienta debidamente escuchado, por ende se deben de buscar formas más efectivas para mejorar la confianza del equipo.

Tabla 17

Crecimiento Profesional.

Pregunta	Media actual 2024	Última media 2023	Cambio
Q12: Este último año he tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer.	3.76	4.13	-0.37

Nota: Resultados Q12 2023-2024 - Elaboración Propia.

En la tabla 17 la aplicación de la encuesta Q12 en la pregunta “ Este último año he tenido oportunidades en el trabajo de aprender y crecer” tiene una respuesta en el año 2023 de 4.13 y en el 2024 de 3.76 correspondiendo a una baja del 0.37; lo cual indica que los trabajadores no sienten que una mejora en las oportunidades para aprender y crecer a nivel laboral.

Dentro de la entrevista con el director se puede identificar que las oportunidades de crecimiento y desarrollo no se ven tan seguras dentro de la empresa, ya que lo que se brinda son servicios a nivel técnico y por consiguiente los trabajadores no consideran el crecimiento como una opción alcanzable a corto plazo; además que dentro de la organización los departamentos son pequeños, por consiguiente, las oportunidades de un trabajador a nivel técnico de crecer son pocas.

Se reconoce que unas de las habilidades técnicas que más se necesitan en la empresa es personal que conozca de forma básica y fluida el idioma inglés; aunque la empresa les brinda la oportunidad de estudio, muchos no lo consideran como un beneficio, sino que se ve como una obligación o una carga extra.

4.1.6 Reconocimiento/Recompensa

En cuatro a la variable de reconocimiento o recompensas dentro de la empresa, como se muestra en la tabla 18 en la encuesta Q12 la pregunta “en los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogio por hacer un buen trabajo”. Permite identificar que al dar la media 4.02 para el año 2023 y 3.48 para el

año 2024 se observa una disminución de 0.54; dicho cambio indica que los trabajadores no consideran que los reconocimientos por sus buenas labores sea parte de las actividades semanales, sintiéndose poco valorados; y la ausencia de un sistema estructurado de recompensas se traduce en un impacto negativo en el compromiso de los empleados, lo que puede afectar tanto su productividad como su permanencia en la empresa. Esto se alinea con los estudios previos que indican que el reconocimiento es uno de los factores clave para mantener un ambiente laboral positivo y fomentar la retención del talento.

Tabla 18

Reconocimiento.

Pregunta	Media actual 2024	Última media 2023	Cambio
Q04: En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogio por hacer un buen trabajo.	3.48	4.02	-0.54

Nota: Resultados Q12 2023-2024 - Elaboración Propia.

El análisis cualitativo establece algunos factores que pueden incidir en esta disminución. Por un lado, se señala que cambios en la dinámica laboral como el incremento en la carga de trabajo, puede reducir la frecuencia de la retroalimentación positiva que brindan los supervisores. Otro aspecto es que algunas personas perciben que el reconocimiento no es equitativo y que no se toma en cuenta a todos para este aspecto, los trabajadores sugieren que el reconocimiento no solo debe premiar a los mejores sino también a los que se esfuercen por mejorar continuamente.

Durante la entrevista realizada al director del departamento de Engineering David Rodríguez, indica que la redacción de la pregunta sobre reconocimiento, incluida en el cuestionario es ambigua. El ítem consulta si el trabajador en los últimos siete días he recibido reconocimiento, pero en el folleto explicativo aclara que puede ser hasta un mes atrás. Esto sugiere la necesidad de revisar el enfoque del instrumento, con el fin de evitar sesgos en la percepción evaluada.

Por otro lado, la revisión documental evidencia la existencia de un programa de reconocimiento que se hace mensualmente, orientado a reconocer a las personas que exceden el desempeño esperado. Este tipo de iniciativa busca fomentar el compromiso y la excelencia.

Los incentivos por desempeño forman parte de los beneficios que ofrece la empresa, estos varían según la calificación que se le brinde a cada trabajador, pero estos pueden ir desde tarjetas de regalo, hasta un día libre por el buen cumplimiento de las labores; según se indica en la lista de verificación de beneficios, se está realizando un plan piloto para entregar bonos por productividad, con el fin de lograr una mejora continua en el desempeño de los trabajadores, ya que el incentivo sería de forma monetaria y en ciertos casos de carácter acumulativo.

4.2 Herramienta Q12

La herramienta Q12, desarrollada por Gallup, se compone de preguntas enfocadas a evaluar diferentes dimensiones de la jerarquía del compromiso, las cuales abarcan aspectos importantes del clima organizacional. La empresa que se está estudiando, implementa la versión estándar del instrumento, pero complementados con dos preguntas abiertas. Esto le permite a la empresa recopilar datos cuantitativos y cualitativos, lo cual amplía la comprensión de las percepciones de los colaboradores. Se consideran indicadores que permiten examinar la herramienta en términos de su diseño, aplicación, frecuencia de la aplicación y el nivel de eficiencia.

4.2.1 Diseño del cuestionario

El cuestionario de la herramienta Q12 está compuesto por 12 preguntas estructuradas, que representan las principales necesidades de los trabajadores en el lugar de trabajo. De acuerdo con la información de la página de Gallup, estos ítems que según dice la página de Gallup “son las 12 necesidades de los empleados que conforman los elementos de la encuesta” (Gallup recuperado el 10 de abril del 2025), quiere decir que busca entender las necesidades y motivaciones de los trabajadores por medio de estas preguntas.

Se pueden agregar preguntas adicionales preestablecidas por la empresa Gallup que pueden ampliar el punto de vista del trabajador.

Al revisar las preguntas se nota que algunas no son del todo claras y pueden generar confusión para los trabajadores y esto afectar el resultado. Esto ocasiona que se tenga una distorsión de la realidad del clima

de la empresa.

Un ejemplo es que menciona en una de sus preguntas si en los últimos días se le ha hecho un reconocimiento, pero después explica que puede pensar en hasta un mes atrás para responder. En la entrevista aplicada el director menciona que algunos trabajadores pueden confundirse con la interpretación de las preguntas por ello recursos humanos manda un correo con cada una de las preguntas y una breve explicación.

Es fundamental que las herramientas sean claras y concisas, ya que el objetivo es facilitar su comprensión por parte de los trabajadores, quienes se encuentran ocupados con sus tareas diarias. Lo ideal, es que el cuestionario debe permitir, que con una sola lectura, las personas comprendan fácilmente lo que se les consulta.

Tabla 19

Comparativa de resultados 2023-2024 Herramienta Q12.

Pregunta	Media actual 2024	Última media 2023	Cambio
Q00: En una escala de cinco puntos, donde 5 significa extremadamente satisfecho y 1 significa extremadamente insatisfecho, ¿qué tan satisfecho está con su empresa como lugar para trabajar?	3.98	4.09	-0.11
Q01: Sé lo que se espera de mí en el trabajo.	4.39	4.57	-0.18

Q02: Tengo los materiales y el equipo que necesito para hacer bien mi trabajo.	4.34	4.67	-0.33
Q03: En el trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que mejor hago todos los días.	3.96	4.12	-0.16
Q04: En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogio por hacer un buen trabajo.	3.48	4.02	-0.54
Q05: Mi supervisor, o alguien en el trabajo, parece preocuparse por mí como persona.	4.03	4.28	-0.25
Q06: Hay alguien en el trabajo que alienta mi desarrollo.	3.79	4.12	-0.33
Q07: En el trabajo, mis opiniones parecen contar.	3.68	4.18	-0.50
Q08: La misión o el propósito de mi empresa me hace sentir que mi trabajo es importante.	4.11	4.42	-0.31

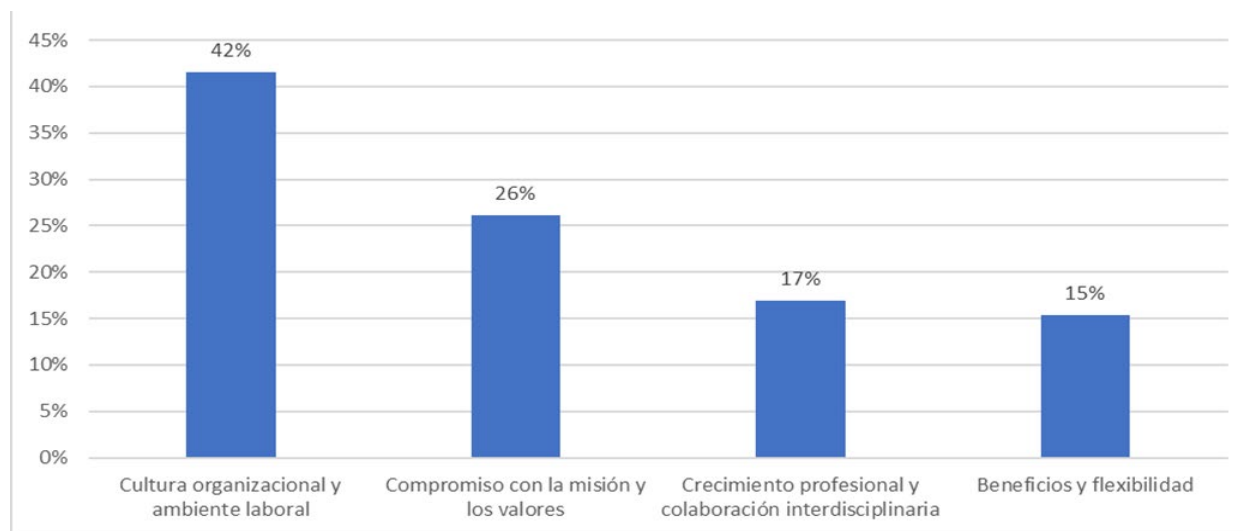
Q09: Mis compañeros de trabajo están comprometidos con hacer un trabajo de calidad.	3.81	4.08	-0.27
Q10: Tengo un mejor amigo en el trabajo.	3.80	4.02	-0.22
Q11: En los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso.	4.06	4.24	-0.18
Q12: Este último año he tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer.	3.76	4.13	-0.37

Nota: Resultados Q12 2023-2024 - Elaboración Propia.

En la tabla 19 se pueden leer las preguntas y sus resultados del año 2023 y 2024. Esta tabla ilustra cómo cada pregunta hace referencia a un tema en específico.

Gráfico 1

Lo que más valora de la empresa 2024.



Nota: Resultados herramienta Q12 2024 - Elaboración Propia.

Una de las preguntas importantes y que aporta considerablemente al presente estudio es “lo que más valora el trabajador de la empresa”. Esta pregunta da la posibilidad a los trabajadores de expresar su punto de vista sobre los diferentes temas, es interesante que, aunque está enfocada de forma positiva se puede leer en los comentarios que las personas dan su punto de vista en positivo, pero agregan puntos de mejora. Aunque existe otra pregunta que habla sobre “cómo hacer de la empresa un mejor lugar para trabajar”. Estas preguntas históricamente han servido de herramienta para que la empresa trabaje ideas de mejora, según se comenta en la entrevista se han hecho grupos focales y se han dividido por temas como muestra el gráfico 1, se toman todos los comentarios y se segmentan, y de cada segmento se sacan grupos para trabajar.

Esto ha generado proyectos para la mejora del clima, y en encuestas posteriores se ha recalcado que se aprecia el trabajo que se ha hecho por la empresa en la búsqueda de la mejora continua.

Se percibe que es una empresa que no se queda estática en los resultados, sino que trabaja en encontrar soluciones o fortalecer sus puntos fuertes, y todo esto se obtiene de la herramienta Q12, de ahí que se puede decir que es una herramienta importante, aunque requiere que sea más clara en algunas preguntas.

4.2.2 Método de recolección

Para un debido desarrollo de la investigación, la recopilación de la información y las diferentes fuentes encontradas deben estar alineadas y debidamente verificadas, para poder realizar una correcta evaluación de los hallazgos y brindar las mejores recomendaciones, con el fin de buscar una mejora continua en la herramienta Q12.

Dentro de la evaluación de la investigación el uso de las encuestas Q12 de los años anteriores permite realizar análisis comparativos que facilitaron la identificación de bajas significativas en diferentes aspectos dentro del área de trabajo; además se lograron determinar cuáles preguntas dentro de la empresa no transmiten un mensaje claro y permite el planteamiento de la nueva propuesta.

En términos de confidencialidad se pudieron observar aspectos positivos, ya que al revisar la documentación se ve que la herramienta la aplica un consultor externo; por lo cual no recolectan datos como correo electrónico, nombre o departamento; esto con el fin de lograr que los trabajadores se sientan cómodos al enviar sus comentarios de manera libre y anónima.

A pesar de la confidencialidad se puede constatar que, al concluir la encuesta esta es compartida con los supervisores de las diferentes áreas lo que genera incertidumbre y desconfianza en los trabajadores, ya que es posible que cada supervisor pueda distinguir quién es cada persona que realiza la encuesta basándose en comentarios anteriores o por conocimientos previos. Si bien es cierto que es bueno evaluar cada equipo, es importante que se haga de forma separada para que los trabajadores puedan dar sus puntos de vista sin miedo a represalias, ya que los puntos de vista de los trabajadores solo van a generar mejoras en el equipo si estos toman los comentarios como un aspecto positivo y retroalimentativo para la búsqueda de mejora e innovación.

4.2.3 Frecuencia de la aplicación

Según la información revisada y la entrevista con el director de la empresa la encuesta oficial que aplica por Gallup se aplica una vez al año, con el fin de conocer la percepción y tener tiempo de respuesta ante los resultados, trabajar en ellos con estrategias de mejora, mantener los buenos resultados y lograr subir los puntos que están más bajos.

La aplicación anual de esta encuesta busca no solo evaluar el clima organizacional, sino también proporciona una herramienta de planificación para los líderes. Al contar con una única medición anual, se espera que los equipos de trabajo dediquen tiempo a analizar los hallazgos y establecer planes de acción que se puedan ejecutar a lo largo del año.

Esta frecuencia permite también comparar resultados de forma ordenada y estructurada entre un periodo y otro, facilitando la medición del impacto de las acciones tomadas. Sin embargo, al ser aplicada solo una vez al año, es clave que los resultados se comuniquen de manera clara y que los planes de mejora no se aplacen, ya que cualquier acción que no se implemente con prontitud puede perder su efecto antes de la siguiente medición.

Por otro lado, es importante que tanto los líderes como los trabajadores estén alineados en el uso de esta herramienta, dándole la importancia que merece y comprendiendo que su objetivo es generar cambios positivos dentro del entorno laboral. Una adecuada interpretación y seguimiento de los datos recolectados en la encuesta permite fortalecer la cultura organizacional y fomentar un entorno de mejora continua.

4.2.4 Nivel de Eficiencia

El propósito de la encuesta Q12 es obtener información válida, útil y accionable sobre el clima laboral de la empresa. Cada año este instrumento es aplicado a todos los trabajadores del departamento de Engineering, a los cuales se les incentiva que participen de la encuesta para obtener la mayor cantidad de respuestas posibles para que de esta manera se pueda recolectar mucha retroalimentación que permita la identificación de las áreas que se deban mejorar en el departamento y en cada equipo de trabajo.

La tasa de participación en la encuesta se calcula con la siguiente fórmula:

$$\left(\frac{N \text{ de respuestas}}{N \text{ total de trabajadores invitados}}\right) \times 100 = \% \text{ participación}$$

De acuerdo con los resultados de la encuesta Q12 2024, se entrevista a 101 trabajadores y se obtienen 87 respuestas, lo cual representa una tasa de participación del 86.13%, donde >70% es bueno y >85% es excelente. La alta participación en la encuesta del año pasado y en base a los comentarios expuestos de los trabajadores se refleja una desmotivación e insatisfacción en las diferentes áreas anteriormente expresadas y que muestran una baja con respecto a la encuesta Q12 2023, los trabajadores aprovechan la

oportunidad para expresar su sentir y esperan el compromiso de los altos mandos para implementar mejoras.

A pesar de que las 12 preguntas de la encuesta Q12 son de selección única con una escala de 5 puntos con 1 = Totalmente en desacuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo. Para cada pregunta, los empleados tienen la opción de seleccionar también "No sabe" o "No aplica". También los trabajadores tienen la opción de dejar sus comentarios sobre la retroalimentación que desean dar para ampliar el porqué de sus respuestas seleccionadas. Muchos de los comentarios brindados en la encuesta Q12 2024 son útiles para vincular en qué áreas la empresa debe enfocarse para mejorar el clima organizacional, por ende la encuesta es eficiente en el sentido de que recolecta mucha información sobre cómo se siente cada trabajador, como se explica más arriba, cada detalle, comentario y calificación sirve como una luz para guiar a los supervisores y altos mandos hacia donde se deben dirigir las fuerzas en la mejora del departamento.

Cabe mencionar, que los trabajadores tienen un tiempo definido de un mes para completar la encuesta, esta misma no tiene un tiempo máximo para ser completada. Se observa que el tiempo establecido es prudente para su efectiva resolución.

Se da visibilidad a los trabajadores de los resultados de la encuesta Q12 para brindar total transparencia y conocimiento de estos. La gerencia tiene 12 meses a partir de la última implementación de la encuesta para mejorar los aspectos necesarios. El director menciona en la entrevista que se han trabajado en proyectos como remodelar la oficina, abrir espacios de entretenimiento, cambiar estaciones de trabajo, buscar cursos que ayuden al crecimiento y la interacción con otros departamentos; y todo esto para mejorar la forma en que se sienten los trabajadores. También se menciona que la rotación en la empresa es baja lo que muestra que a pesar de la baja en los resultados la población sigue siendo estable y fiel al lugar. (comunicación personal, 03 de marzo de 2025).

4.3 Necesidades de la Organización.

En esta variable se analiza la herramienta Q12, y en base a esta se implementa una herramienta interna que incluye las mismas preguntas principales pero agregando algunas adicionales que permiten determinar el motivo de variación de un año a otro y así determinar las necesidades que tiene la organización en el clima laboral, las preguntas adicionales ayudan a entender aspectos que se han visto afectados por evaluaciones negativas en relación al año 2023-2024 por ejemplo en el tema de

reconocimiento se determina que hay una baja y en el cuestionario interno propuesto se agrega una pregunta adicional que es “ de qué forma prefiero ser reconocido” esto para entender si lo que se hace no es lo que la mayoría profiere y por ende no se siente el reconocimiento, otro ejemplo es el ítem que dice “en el trabajo, mis opiniones parecen contar”, se determina que en el año 2024 en relación al 2023, tiene una disminución en la media, por lo que en la herramienta interna se agregan preguntas adicionales que ayudan a entender que piensan los trabajadores sobre el tema.

4.3.1 Áreas críticas.

Para determinar las áreas críticas dentro de la empresa, se realiza un análisis comparativo entre los resultados de las encuestas Q12 aplicadas en los años 2023 y 2024. Esta comparación permite detectar variaciones significativas en los resultados y, a partir de ellas, se identifican los puntos específicos que presentaron un deterioro o estancamiento en la percepción de los trabajadores.

Con base en estos hallazgos, se procede a reformular la encuesta original. Esta nueva versión conserva las 12 preguntas principales, pero incorpora preguntas adicionales orientadas a profundizar en los aspectos más sensibles, según lo revelado por el análisis comparativo. El objetivo de esta ampliación es captar con mayor precisión la percepción de los trabajadores respecto a los temas críticos previamente observados.

La encuesta reformulada es aplicada a la totalidad de la población trabajadora en enero del año 2025. Esta nueva aplicación permite obtener información valiosa sobre los puntos en los que la empresa debe concentrar sus esfuerzos durante el 2025 y en adelante. A partir de los resultados, se llevan a cabo reuniones estratégicas con el fin de diseñar planes de acción que permitan abordar de manera efectiva dichas áreas críticas.

Se analizan los comentarios abiertos recogidos en la encuesta. Estos espacios proporcionan un marco interpretativo que enriquece los datos cuantitativos y permite a la organización anticipar con mayor claridad los resultados esperados en la encuesta oficial de Q12 2025. La claridad lograda en esta etapa es clave para definir acciones preventivas y correctivas enfocadas en la mejora continua.

Uno de los hallazgos más relevantes del proceso es la necesidad de proporcionar mayor claridad sobre el

contenido y el propósito de cada pregunta de la encuesta. Se reconoce que una parte de la percepción negativa está asociada a la falta de comprensión por parte de los trabajadores respecto a lo que se pregunta y a las acciones derivadas de esas preguntas. Por ello, se diseñaron mecanismos de comunicación interna para explicar el sentido de cada ítem de la encuesta, así como las iniciativas implementadas en respuesta a encuestas anteriores.

Entre los temas que presentan calificaciones más bajas en los años 2023 y 2024 se destacan el reconocimiento laboral, las relaciones interpersonales (por ejemplo, el concepto de "mejor amigo en el trabajo") y el desarrollo profesional. En respuesta, se implementan programas enfocados en estos ejes, tales como nuevos cursos de formación, sistemas de reconocimiento más visibles y efectivos, y una mayor divulgación de información relacionada con el crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa.

La encuesta reformulada, aplicada en 2025, confirma la persistencia de algunas de estas áreas como puntos críticos. A pesar de ello, en esta ocasión se opta por un enfoque más pedagógico, proporcionando explicaciones claras sobre cada pregunta, con el objetivo de reducir interpretaciones erróneas y fortalecer la conexión entre la consulta y las acciones derivadas.

En conclusión, este ejercicio de evaluación continua permite vincular áreas críticas de manera sistemática y diseñar planes de acción basados en evidencia. Al mismo tiempo, destaca la importancia de mantener y reforzar las buenas prácticas que han dado resultados positivos, con el fin de sostener altos niveles de compromiso y satisfacción entre los trabajadores.

Figura 4

Resumen resultados encuesta 2025.



Nota: Resultados herramienta 2025 - Elaboración Propia.

Se aplica la encuesta en todo el departamento, se obtienen 83 respuestas. Los ítems más altos obtienen calificaciones de 4.40 y 4.19, y son de las áreas de necesidades básicas y crecimiento. Por otro lado, la figura ilustra los ítems que tuvieron la media más baja que son si se ha recibido reconocimiento con 3.36 y si se han tenido oportunidades para aprender y crecer 3.63. Estos resultados permiten observar cómo el tema de reconocimiento y crecimiento en 2025 siguen siendo temas críticos e importantes para los trabajadores, y como la empresa debe enfocar sus esfuerzos en estos temas.

Tabla 20

Resultados Herramienta 2025 y Resultados Herramienta Q12 2024.

Preg unta	Enunciado	Respu sta 1	Respu sta 2	Respu sta 3	Respu sta 4	Respu sta 5	Media 2025	Media 2024	Chang e
1	En una escala de cinco puntos, donde 5 significa extremadamente satisfecho y 1 significa extremadamente insatisfecho, ¿qué tan satisfecho está con su empresa como lugar para trabajar?	2	4	24	35	18	3.76	3.98	-0.22
2	Sé lo que se espera de mí en el trabajo.	0	3	5	30	45	4.41	4.39	0.02
3	Tengo los materiales y el equipo que necesito para hacer bien mi trabajo.	1	3	14	26	39	4.19	4.34	-0.15
4	En el trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que mejor hago todos los días.	2	3	20	30	28	3.95	3.96	-0.01

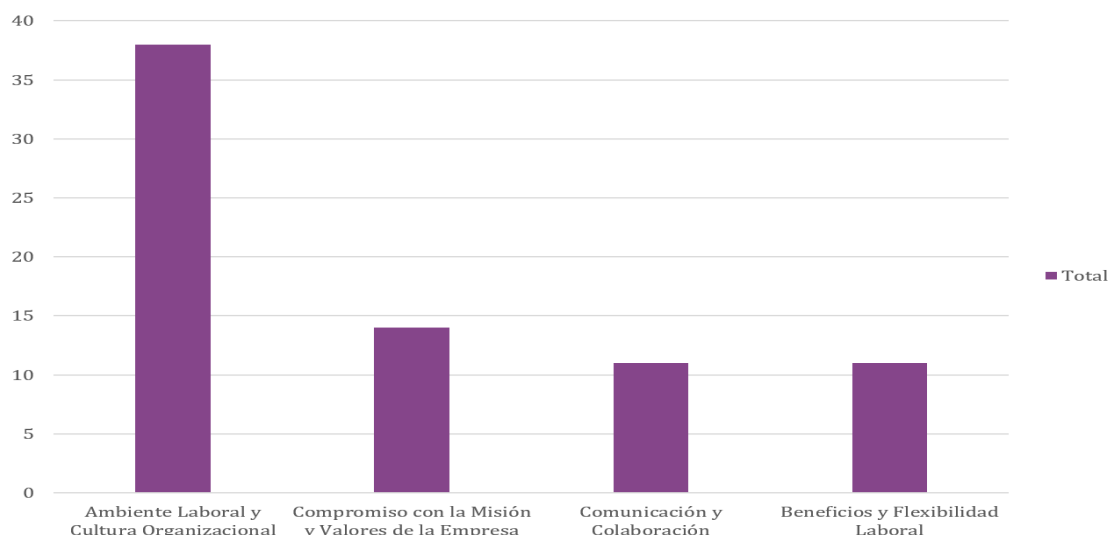
5	En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogio por hacer un buen trabajo.	14	8	17	22	22	3.36	3.48	-0.12
6	Considero que la empresa impulsa el trabajo en equipo.	2	8	15	34	24	3.84		3.84
7	Mi supervisor, o alguien en el trabajo, parece preocuparse por mí como persona.	3	7	10	23	40	4.08	4.03	0.05
8	Hay alguien en el trabajo que alienta mi desarrollo.	8	6	16	22	31	3.75	3.79	-0.04
9	En el trabajo, mis opiniones parecen contar.	7	7	19	24	26	3.66	3.68	-0.02
10	La misión o el propósito de mi empresa me hace sentir que mi trabajo es importante.	2	4	14	28	35	4.08	4.11	-0.03
11	Mis compañeros de trabajo están comprometidos con hacer un trabajo de calidad.	1	10	24	32	19	3.67	3.81	-0.14
12	Tengo un mejor amigo en el trabajo.	10	2	13	18	40	3.92	3.8	0.12
13	Los miembros del equipo se apoyan mutuamente en su trabajo.	2	8	18	27	28	3.86		3.86
14	En los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso.	10	4	11	23	35	3.83	4.06	-0.23
15	Este último año he tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer.	7	10	16	24	26	3.63	3.76	-0.13
16	Considero que la empresa debe brindar más oportunidades de desarrollo y aprendizaje.	3	1	14	23	42	4.2		4.2

Nota: Resultados herramienta 2025 - Elaboración Propia.

Con la Tabla 20 se determinan cuáles son las áreas más críticas de la empresa, es decir las áreas que siguen teniendo un comportamiento a la baja, resaltando que en el periodo 2024 los resultados bajan con relación al 2023. Los puntos más críticos que muestra la tabla son sobre reconocimiento, que tiene la puntuación más baja de 3.36 y la pregunta sobre oportunidades de aprender y crecer con 3.63. Otro punto crítico es la pregunta sobre qué tan satisfecho está con su empresa como lugar de trabajo, que tiene otra baja en comparación al 2024 y con una diferencia de -0.22.

Gráfico 2

Lo que más valora de la cultura y la gente de la empresa.

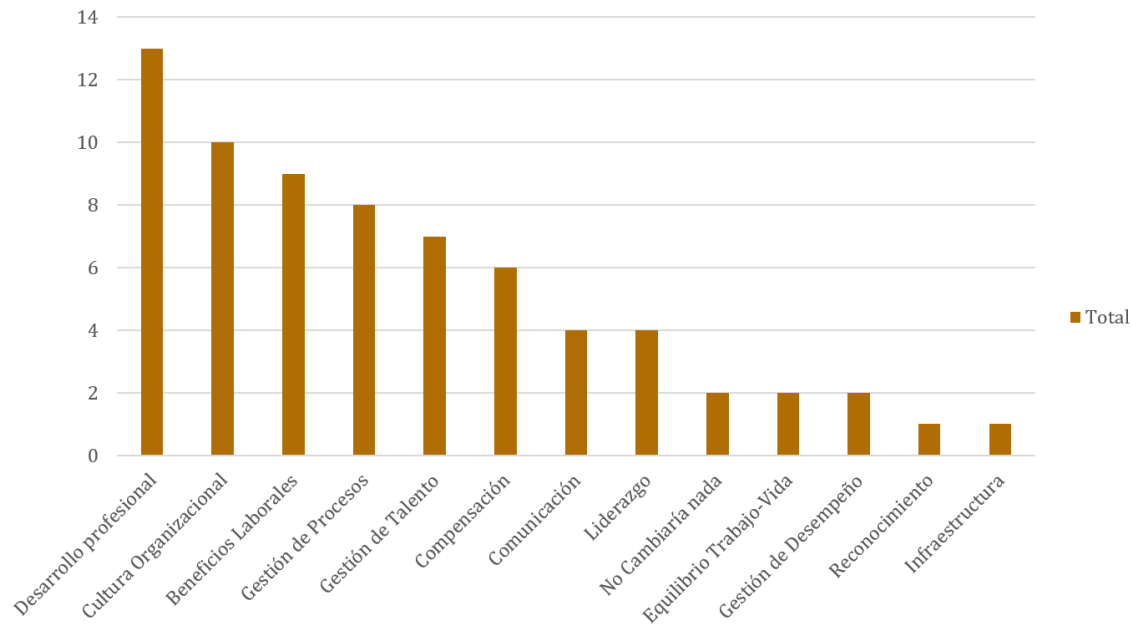


Nota: Resultados herramienta 2025 - Elaboración Propia.

En el caso del gráfico 2, muestra los resultados de la una de las preguntas abiertas, se toman los comentarios y se agrupan por temas, este tipo de pregunta permite valorar no solo datos cuantitativos sino que los cualitativos, y dan una visión más clara del pensar y sentir de los trabajadores, es importante destacar que aunque los datos son muy similares del año 2024 al 2025, muchos de los comentarios destacan que lo que más se valora es el ambiente laboral, eso quiere decir que las iniciativas que se han implementado en la empresa como team building, actividades de integración, reuniones de equipo y demás, es valorado por la mayoría de los trabajadores lo que contrasta con algunos resultados negativos, pero refuerza lo expuesto anteriormente, sobre el grupo de personas que están tienen nulo compromiso con la empresa.

Gráfico 3

Lo que cambiaría en la empresa para convertirla en un lugar de trabajo aún mejor.



Nota: Resultados herramienta 2025 - Elaboración Propia.

El gráfico 3 muestra los resultados de la pregunta abierta “lo que cambiaría en la empresa para convertirla en un lugar de trabajo aún mejor” esta pregunta está enfocada en remarcar lo positivo, pero es donde más puntos de mejora se encuentran, en esta pregunta los trabajadores dan sus opiniones sobre temas que consideran pueden cambiar o dan ideas para la implementación en el día a día, en esta encuesta que se aplica internamente, en este caso desarrollo profesional es el grupo que más comentarios tiene, lo que refuerza lo que se ha expuesto, existen opciones de desarrollo profesional en la empresa, incluso objetivos específicos anuales para el desarrollo profesional, pero los trabajadores siguen sintiendo que es un tema que puede mejorar.

4.3.2 Grado de prioridad

Para un debido desarrollo de la investigación y los análisis correctos, la asignación de grados de prioridad es de fundamental importancia, estos pueden variar dependiendo de decisiones estratégicas que el negocio valore y en algunos casos de las necesidades urgentes de los trabajadores. Para asignar grados

prioritarios es importante valorar el impacto que este trae a la empresa, además las implicaciones siendo positivas o negativas que se presentan a corto y largo plazo.

Con la utilización y el análisis correspondientes de las diferentes herramientas y métodos de recolección se determinan diferentes puntos con cambios significativos que deben de tomarse en consideración.

Tabla 21

Resultados herramienta 2025

Pre gun ta	Enunciado	Respue sta 1	Respue sta 2	Respue sta 3	Respue sta 4	Respue sta 5	Media 2025	Media 2024	Cambio
1	En una escala de cinco puntos, donde 5 significa extremadamente satisfecho y 1 significa extremadamente insatisfecho, ¿qué tan satisfecho está con su empresa como lugar para trabajar?	2	4	24	35	18	3.76	3.98	-0.22
2	Sé lo que se espera de mí en el trabajo.	0	3	5	30	45	4.41	4.39	0.02
3	Tengo los materiales y el equipo que necesito para hacer bien mi trabajo.	1	3	14	26	39	4.19	4.34	-0.15
4	En el trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que mejor hago todos los días.	2	3	20	30	28	3.95	3.96	-0.01
5	En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogio por hacer un buen trabajo.	14	8	17	22	22	3.36	3.48	-0.12

Nota: Resultados herramienta 2025 - Elaboración Propia.

En la tabla 21, la pregunta #5 se puede una baja, observar que para el año 2024 la media es de 3,48% y para el 2025 la misma es de 3,36%, por consiguiente, se identifica una diferencia negativa del 0.12%; dicho análisis permite vincular que los trabajadores de la empresa no sienten que el reconocimiento de forma semanal sea una acción que se realice correcta y constantemente en el trabajo.

Durante la entrevista con el director del área se logra demostrar que la pregunta dentro de la encuesta se encuentra mal planteada, ya que genera expectativas muy altas y estas pueden llegar a confundir a los

trabajadores, ya que el tema del reconocimiento debe existir para impulsar los valores y el positivismo empresarial; más se considera que una vez a la semana puede ser un compromiso bastante alto y arduo con la cantidad de trabajo que se maneja a nivel semanal para cada supervisor o persona con personal a cargo.

Los reconocimientos deben ser un acto constante dentro de la organización para que cada trabajador se sienta valorado y encuentre en el trabajo una recompensa por su gran trabajo y pueda motivarse a continua o mejorar su rendimiento; pero esta acción debe ser de forma mensual y conversar con el supervisor para valorar si esta debe darse en una reunión privada o de forma colectiva en reuniones de grupo.

Tabla 22

Resultados herramienta 2025

Preg unta	Enunciado	Respu esta 1	Respu esta 2	Respu esta 3	Respu esta 4	Respu esta 5	Media 2025	Media 2024	Chan ge
15	Este último año he tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer.	7	10	16	24	26	3.63	3.76	-0.13

Nota: Resultados herramienta 2025 - Elaboración Propia.

En la tabla 22, la pregunta #15 también se identifica gracias a la encuesta Q12 que la media correspondiente al 2024 es de 3,76% y en el 2025 de 3,63% dejando una baja del 0,13%, la cual se considera también de carácter prioritario para su debida valoración.

Las oportunidades de crecimiento también deben ser temática de preocupación dentro de la empresa, ya que según los datos de la encuesta los trabajadores no consideran que existan oportunidades de crecimiento y oportunidades de desarrollo.

Dentro de la entrevista con el director se destaca que si se dan oportunidades de desarrollo como cursos de idiomas y cursos para mejorar sus habilidades dentro del área de trabajo; aunque en ocasiones los trabajadores lo llegan a considerar en ciertos momentos como una carga en vez de una oportunidad de desarrollo.

Además, en temas de crecimiento el director confirma que el tema es difícil, porque la misma empresa no tiene la capacidad de buscar el crecimiento profesional para cada colaborador, además que el nivel requerido de experiencia en muchas áreas es solo nivel técnico, por eso si las personas tienen el objetivo de avanzar en sus estudios muy probablemente no puedan buscar el mismo crecimiento que desean dentro de la empresa.

4.3.3 Compromiso con la empresa (afectivos y normativos)

En el compromiso organizacional de este trabajo de investigación vamos a analizar dos de estas dimensiones, el compromiso afectivo y el compromiso normativo. El compromiso afectivo se refiere al vínculo emocional que crea un trabajador con la organización, podemos decir, cuando un empleado desea permanecer en la empresa porque siente una conexión especial y positiva de la organización. Este tipo de compromiso se encuentra manifestado cuando el trabajador se siente valorado por la organización, se identifica con sus objetivos y siente que su trabajo tiene importancia y propósito dentro de la empresa.

Por otra parte, el compromiso normativo se refiere a la percepción de obligación moral y ética de permanecer en la organización. En este tipo de compromiso el trabajador permanece en la empresa porque siente que es lo correcto o porque considera que debe recompensar a la organización, por ende, ha recibido (por ejemplo, formación académica, estabilidad u oportunidades de crecimiento).

En el análisis realizado a partir de las encuestas Q12 del período 2023-2024, así como de las entrevistas a trabajadores y líderes, se determinan señales que el compromiso afectivo ha mantenido una tendencia relativamente estable, aunque algunos comentarios evidencian cierto desgaste emocional. Muchos trabajadores expresan sentirse vinculados con los valores de la empresa, sin embargo, también manifiestan que algunas prácticas internas (como la falta de reconocimiento, las pocas oportunidades de crecimiento y la inequidad salarial) están debilitando la conexión emocional.

Por otro lado, el compromiso normativo también se presenta, especialmente en trabajadores que valoran la experiencia adquirida en la empresa o que sienten agradecimiento por las oportunidades recibidas. No obstante, en ciertos casos se toma que este tipo de compromiso puede transformarse en una presión o culpa por “no fallarle” a la organización, lo que genera frustración en lugar de satisfacción.

Entre los hallazgos más relevantes destacan:

- Algunos trabajadores continúan comprometidos debido a la estabilidad económica que ofrece la empresa, pero sienten que emocionalmente se están desvinculando poco a poco.
- La falta de canales efectivos de comunicación y retroalimentación ha generado una percepción de lejanía con la organización, lo que afecta directamente al compromiso afectivo.
- Existen trabajadores que permanecen por costumbre o por sentido de obligación, más que por una motivación genuina, lo cual puede influir negativamente en su productividad y bienestar.

En resumen, si bien la organización aún conserva un nivel admisible de compromiso por parte de sus trabajadores, tanto a nivel afectivo como normativo, es necesario prestar atención a las señales de agotamiento que pueden a largo plazo, impactar la retención del talento y la cultura organizacional.

4.3.4 Impacto en el desempeño

De acuerdo con los resultados de la encuesta Q12 2023 y 2024, se muestra una notable diferencia en el impacto que tiene la satisfacción de los trabajadores en su desempeño, ya que, si se toma en cuenta la métrica de compromiso, esta tiene un impacto directo y significativo en el desempeño tanto individual como organizacional. Los empleados comprometidos se sienten involucrados y entusiasmados con su trabajo y lugar de trabajo; Son leales y productivos. Por ello, existe un poderoso vínculo entre los empleados que están comprometidos con su trabajo y el logro de resultados comerciales cruciales.

Tabla 23

Variación Interanual del Compromiso.

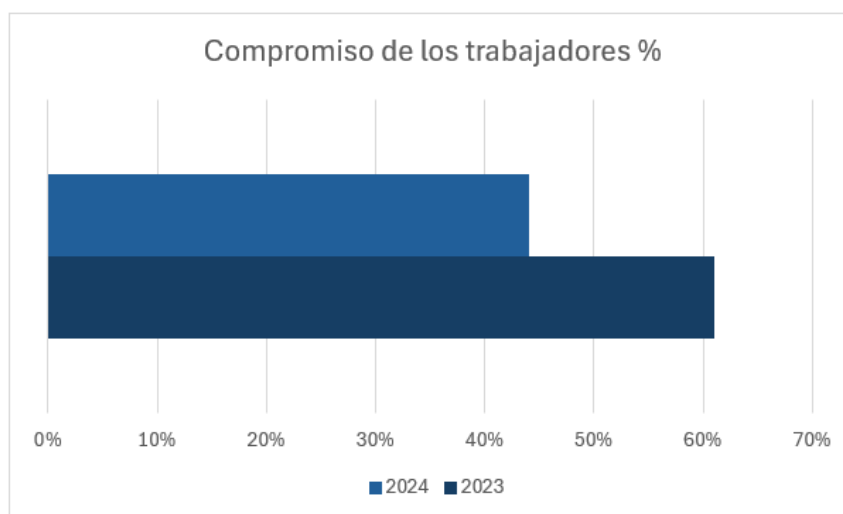
Año	Compromiso %	Variación Interanual
2023	61%	—
2024	44%	-17 puntos (-27.9%)

Nota: Resultados herramienta Q12 2023 y 2024 - Elaboración Propia.

La tabla 23 evidencia los resultados del compromiso de los últimos dos años. Una caída del compromiso del 61% (2023) al 44% (2024) es significativa (una baja de 17 puntos porcentuales), lo que puede tener un impacto fuerte en el desempeño y el clima organizacional.

Gráfico 4

Compromiso de los trabajadores (%).



Nota: Resultados herramienta Q12 2023 y 2024 - Elaboración Propia.

Como se observa en la gráfica 4, esta caída puede estar indicando desgaste, desconexión con la empresa o frustración por falta de acciones visibles tras la encuesta anterior. De hecho, en muchos de los comentarios que los trabajadores comparten en la encuesta Q12 2024 expresan pérdida de confianza en sus líderes, falta de reconocimientos, sobrecarga de trabajo y acciones prometidas que no se cumplieron. Por ello, se debe abordar estas oportunidades, ya que una baja de esta magnitud suele traducirse en: menor productividad, mayor rotación o ausentismo y desmotivación colectiva.

Como síntesis del análisis de resultados y la evaluación planteada en el presente estudio se observan diferentes puntos de mejora por medio de la utilización de los múltiples métodos de recolección de datos. Algunos de estos métodos son las encuestas, entrevistas y análisis comparativos; los cuales permitieron tener una visión integral de la situación actual en la que se encuentre la empresa MTW en cuanto a clima organizacional. Como herramienta principal la encuesta Q12 es fundamental para la observancia de cambios significativos en las tendencias de satisfacción laboral entre los años 2023-2024.

Además, la entrevista con el director del área en estudio proporcionó información valiosa sobre las expectativas y percepciones de la alta dirección. Por medio de la entrevista se pudieron evaluar los diferentes resultados obtenidos, logrando determinar tendencias de altas y bajas con relación a satisfacción laboral. Las tendencias son fundamentales para entender los factores que influyen en el ambiente laboral y con dichos análisis se pueden desarrollar propuestas concretas que busquen la mejora continua de la herramienta Q12 y reducir sus brechas actuales.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA

CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA

El presente capítulo se conforma por dos apartados, el primero desarrolla las conclusiones obtenidas a partir de la aplicación y análisis de la información obtenida por medio de la ejecución de los instrumentos de la investigación. El segundo apartado se refiere a las recomendaciones que el equipo investigador propone para la empresa en estudio, con el fin de que sean analizadas y ejecutadas con miras a una mejora en el clima laboral. Asimismo, este capítulo busca ofrecer una visión integral de las áreas de oportunidad detectadas, así como estrategias prácticas orientadas a fortalecer el clima organizacional. Se presentan sugerencias específicas para optimizar el compromiso, el trabajo en equipo, el desarrollo personal y el crecimiento profesional dentro de la empresa.

Finalmente, se proponen medidas de seguimiento y evaluación continua que permitan asegurar la sostenibilidad de las mejoras implementadas.

5.1 Conclusiones

5.1.1 Analizar la herramienta Q12 de clima organizacional de la empresa WMT, para la identificación de las áreas de mejora, durante el periodo 2023-2024, con proyección de mejora de la herramienta para el 2025.

5.1.1.1 Misión y Valores

La Misión y los valores son elementos importantes para la empresa. Aun así, en la herramienta Q12, que se aplica anualmente, solo se incluye una pregunta relacionada con estos aspectos. A partir de los comentarios revisados, se observa que algunos empleados no conocen la misión ni los valores y por ende no comprenden su importancia en el contexto laboral.

No obstante, según lo señalado por el director en la entrevista, la empresa publica estos elementos en sus sitios web, en sitios internos, y los presentan en las reuniones grupales. Esto indica que existe un punto de mejora en este ítem, el cual puede ser abordado mediante la inclusión de preguntas adicionales en la encuesta interna.

5.1.1.2 Compromiso

El compromiso abarca todos los aspectos relacionados con el clima organizacional, y se mide a través de la cantidad de respuestas positivas en la encuesta. Al comparar los resultados de la herramienta Q12 2023 y 2024, se observa una disminución significativa en el nivel de compromiso. Al revisar la información recopilada, los comentarios y la entrevista realizada, se concluye que existe un grupo de personas que está totalmente descomprometido con la empresa, personas que permanecen en su puesto por no haber encontrado otras opciones. Este desinterés se refleja tanto en los comentarios como en la forma en que respondieron.

Por otro lado, se visualiza un grupo neutral y un grupo significativamente mayor que muestra un compromiso positivo con la empresa. Los grupos neutral y comprometido son los que deben recibir atención prioritaria. Es necesario enfocar los esfuerzos, los planes de trabajo y los objetivos hacia estos grupos, con el fin de motivar a aquellos que aún están indecisos y mantener la motivación de quienes ya están comprometidos.

5.1.1.3 Trabajo en equipo

En base al análisis comparativo de las encuestas Q12 2023 y 2024, se evidencia una disminución en la percepción positiva del trabajo colaborativo, pasando de una valoración de 4.19 a 3.85. Esta baja se atribuye principalmente a la pérdida de interacción humana provocada por el teletrabajo, la falta de confianza hacia los supervisores directos y a los canales de comunicación poco efectivos.

Si bien existen espacios donde los trabajadores participan activamente, la percepción general es que muchas de sus opiniones no se traducen en acciones visibles, lo que genera desmotivación. Asimismo, la iniciativa reciente de presencialidad quincenal busca mejorar las relaciones interpersonales, pero se deben trabajar las otras áreas anteriormente mencionadas para reforzar la sinergia entre equipos.

5.1.1.4 Desarrollo Personal

Se evidencia que el desarrollo personal dentro de la empresa WMT es un factor clave para fortalecer las competencias y la motivación de los trabajadores. Aunque la empresa ha implementado medidas para optimizar el uso de recursos y asegurar una participación en los espacios de formación, los datos reflejan una percepción menos favorable en 2024, con una disminución en la media de 4.20 (2023) a 3.99. Esto indica que, si bien existe una oferta de programas como manejo del tiempo, del estrés, Excel, mentorías

y flexibilidad horaria, los trabajadores perciben una reducción en las oportunidades reales para potenciar su crecimiento.

La falta de opciones amplias y accesibles puede estar afectando negativamente la motivación y el sentido de progreso dentro de la empresa.

5.1.1.5 Crecimiento profesional

La organización busca incentivar el desarrollo profesional de cada trabajador; más la comunicación que se les brinda referente a las opciones de crecimiento no es muy clara. Se puede evidenciar que también la empresa brinda cursos para incentivar el crecimiento profesional de los trabajadores; empero, desde un punto de vista objetivo el crecimiento laboral a nivel de puestos de trabajo no es considerado una práctica que se genere de forma constante no se proyecta que sea creciente en la empresa.

5.1.1.6 Reconocimiento/Recompensa

Tras analizar los resultados de la encuesta Q12 aplicada en los años 2023 y 2024, se evidencia una evolución moderadamente positiva en la percepción de los trabajadores respecto al reconocimiento y la recompensa dentro de la organización. Si bien los porcentajes reflejan una mejora general, es importante señalar que la diferencia entre ambos periodos no es lo suficientemente significativa como para asegurar que todos los trabajadores se sientan plenamente valorados por su trabajo.

Esta situación invita a realizar una lectura cuidadosa y equilibrada de los datos: por un lado, se reconoce el esfuerzo de la empresa por avanzar en este aspecto, lo cual demuestra un compromiso con la mejora del clima laboral; pero por otro lado, los comentarios cualitativos revelan que aún persisten áreas que requieren atención, especialmente en lo que respecta a la equidad salarial, la visibilidad de los logros individuales y colectivos, así como la claridad en los procesos de crecimiento profesional.

En conclusión, el avance es real y debe ser valorado, pero también se recomienda mantener una escucha activa y continua hacia las necesidades de los trabajadores, garantizando que el reconocimiento no solo sea percibido como una política, sino como una práctica diaria y significativa dentro de la cultura organizacional.

5.1.2 Analizar la herramienta Q12 de clima organizacional de la empresa WMT, para la identificación de las áreas de mejora, durante el periodo 2023-2024, con proyección de mejora de la herramienta para el 2025.

5.1.2.1 Diseño del cuestionario.

Se puede concluir que el cuestionario de la herramienta Q12 que se aplica anualmente en la empresa, está bien estructurado y el diseño orientado a abordar aspectos claves en la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional y el compromiso. Cada categoría contempla preguntas que permiten obtener una respuesta sobre las diferentes partes de la jerarquía de compromiso, la inclusión de preguntas abiertas amplía la posibilidad de captar opiniones más profundas y detalladas. Aun así, se observan algunas preguntas que resultan confusas o que dan paso a malas interpretaciones y esto afecta los resultados. Este hallazgo evidencia la necesidad de explicar las preguntas ya que estas no se pueden cambiar por ser de un consultor externo.

5.1.2.2 Método de recolección

Los diferentes métodos de recolección permitieron el correcto desarrollo de la investigación, además de que con la ayuda de estos se lograron determinar los puntos de mejora que permiten crear una propuesta para la empresa WMT con el fin de ayudar a los trabajadores de la empresa en la búsqueda de un incremento a nivel de satisfacción dentro de la empresa con relación a temas de clima laboral, crecimiento profesional, entre otros.

Para un correcto desarrollo de la investigación es necesario el análisis comparativo de las encuestas Q12 a lo largo de los años para con esto identificar las altas y bajas en la satisfacción de los trabajadores. Además, se realiza una entrevista con el director global del área en estudio el cual es de gran provecho para corroborar la información adquirida en las encuestas.

Todos los métodos utilizados para la búsqueda de información y desarrollo de la investigación permitieron vincular aspectos de mejora y retroalimentación para con la empresa.

5.1.2.3 Frecuencia de la aplicación

La aplicación anual de la herramienta Q12 representa una práctica valiosa para la empresa, ya que permite obtener una visión general del clima organizacional y tomar decisiones estratégicas basadas en datos

concretos. Esta frecuencia ha facilitado el seguimiento del progreso a lo largo del tiempo y ha sido una base sólida para la planificación de mejoras. Además, contar con un instrumento estandarizado como este fortalece el compromiso organizacional hacia la mejora continua. Si bien siempre hay espacio para complementar y fortalecer los procesos, es importante reconocer que la empresa ya cuenta con una herramienta confiable, y que su correcta implementación y análisis puede generar grandes beneficios para la cultura y bienestar laboral.

5.1.2.4 Nivel de Eficiencia

Se determina que la encuesta Q12 se consolida como una herramienta eficaz para medir el clima organizacional en el departamento de Engineering, al ofrecer datos valiosos y comentarios detallados por parte de los trabajadores. La alta tasa de participación obtenida en 2024 (86.13%) demuestra el interés de los trabajadores en ser escuchados y en contribuir con sugerencias para mejorar su entorno laboral. A pesar de que los resultados reflejan una disminución en la satisfacción general respecto al año anterior, los comentarios recogidos ofrecen una guía clara sobre las áreas que requieren atención.

El proceso de aplicación de la encuesta es accesible y bien estructurado, y la visibilidad de los resultados refuerza la transparencia organizacional. Aunque la gerencia ha implementado acciones como mejoras físicas en las oficinas, espacios de esparcimiento y oportunidades de desarrollo, los resultados indican que aún existen oportunidades para fortalecer el vínculo entre las percepciones de los trabajadores y las acciones implementadas. La baja rotación sugiere que existe un sentido de pertenencia, lo que representa una base sólida sobre la cual se pueda continuar construyendo un mejor clima laboral.

5.1.3 Analizar la herramienta Q12 de clima organizacional de la empresa WMT, para la identificación de las áreas de mejora, durante el periodo 2023-2024, con proyección de mejora de la herramienta para el 2025.

5.1.3.1 Áreas críticas

Al realizar la comparación de resultados de los años Q12 2023 y Q12 2024, se logra determinar cuáles son las áreas más críticas del clima organizacional de la empresa WMT. Estas corresponden a los ítems relacionados con el reconocimiento, la escucha activa de los trabajadores y las oportunidades de crecimiento y aprendizaje. Estas dimensiones muestran variaciones negativas significativas, con diferencias que van desde 0.37 a 0.54 puntos. La identificación de estas áreas permite focalizar los

esfuerzos de mejora y el diseño de proyectos estratégicos orientados a mejorar las percepciones. También, se considera pertinente complementar la evaluación cuantitativa con preguntas abiertas dentro del instrumento interno, a fin de obtener una visión más amplia y profunda de las causas de dichas variaciones y enriquecer el diagnóstico organizacional.

5.1.3.2 Grado de prioridad

Después de un exhaustivo análisis de información que es realizado gracias a la documentación obtenida de los diferentes métodos de recolección se pudieron observar grados de prioridad los cuales deben de ser tomados en cuenta para la búsqueda de un mejor desarrollo de labores y aumentar la satisfacción dentro del trabajo.

Los resultados de las encuestas en los diferentes años permiten la identificación de los aspectos en los que existen mayores bajas en el 2025, los cuales deben ser considerados como de prioridad alta y se deben de tomar diferentes accionares de forma pronta para buscar el incremento de la satisfacción laboral y que los trabajadores sientan un compromiso a nivel empresarial con referente a sus recomendaciones.

5.1.3.3 Compromiso con la empresa

Tras el análisis del compromiso organizacional, específicamente la afectiva y normativa, se puede concluir que la empresa mantiene un nivel adecuado de compromiso por parte de sus trabajadores. Si bien se evidencian pequeñas variaciones en los resultados de las encuestas y algunos comentarios que sugieren cierto desgaste emocional, no se trata de una situación crítica, sino más bien de oportunidades de mejora puntuales. La mayoría de los trabajadores expresan sentirse identificados con la empresa y valoran aspectos como la estabilidad, la experiencia adquirida y los espacios de formación disponibles. A pesar de ello, es importante reconocer que algunos procesos vinculados a la comunicación, el reconocimiento y el crecimiento profesional pueden optimizarse para fortalecer aún más el vínculo emocional de los trabajadores con la organización. Las herramientas ya existen, pero es valioso revisar su aplicación y asegurar que estén siendo utilizadas de manera efectiva y oportuna. En resumen, el compromiso organizacional sigue siendo un pilar sólido en la cultura de la empresa, y con algunos ajustes estratégicos, puede potenciarse aún más el sentido de pertenencia y satisfacción laboral.

5.1.3.4 Impacto en el desempeño

Los resultados de la encuesta Q12 evidencian una disminución significativa en el compromiso de los empleados entre 2023 y 2024, pasando del 61% al 44%. Esta caída refleja un impacto directo en el

desempeño organizacional y sugiere un clima laboral deteriorado, caracterizado por desmotivación, sobrecarga de trabajo, falta de reconocimiento y pérdida de confianza en el liderazgo. Dado que el compromiso está estrechamente vinculado a la productividad, la retención y el bienestar de los trabajadores, es fundamental atender las causas de esta baja y tomar acciones concretas y visibles para recuperar la confianza, reforzar la motivación y mejorar el clima general de la organización.

En síntesis, general, el desarrollo y análisis de la investigación referente a la aplicación de la herramienta Q12 en los años 2023-2024 permite la identificación de diferentes aspectos de mejora. A través de una evaluación exhaustiva se lograron reconocer tendencias tanto al alza como a la baja en diferentes aspectos del clima organizacional los cuales permiten generar una propuesta de mejora a nivel de la herramienta con el fin encontrar buscar una mejora integral de la herramienta.

La propuesta de mejora busca determinar las brechas existentes en el clima organizacional, realizar un planteamiento para trabajar en ella y poder actualizar la herramienta Q12 para optimizar la eficiencia y obtener mejores resultados. Se han identificado áreas críticas que requieren atención inmediata, así como también aspectos positivos que pueden ser valorados para incrementar el ambiente laboral de forma correcta.

Además, la actualización de la herramienta Q12 para el año 2025 busca incorporar nuevas consultas con mensajes claros, que permitan mejorar las métricas y que con este se puedan mejorar las necesidades y expectativas de los empleados. Esto incluye la implementación de estrategias más precisas para la medición del compromiso y satisfacción laboral, así como la inclusión de indicadores que permitan un seguimiento más detallado de las mejoras implementadas.

En resumen, el análisis realizado durante el periodo 2023-2024 ha sido crucial para el reconocimiento de áreas de mejora y la generación de una propuesta de actualización de la herramienta Q12. Con estas mejoras, se espera que la herramienta sea más efectiva en la evaluación del clima organizacional y en la implementación de estrategias que promuevan un ambiente laboral más positivo y productivo en la empresa WMT.

Conclusión General.

El desarrollo y análisis de la investigación sobre la aplicación de la herramienta Q12 en los años 2023-2024 y la comparativa de resultados permite identificar diversos aspectos que pueden mejorar y otros

que conviene reforzar para mantener los buenos resultados encontrados. A través de una evaluación exhaustiva, se detectaron tendencias tanto ascendentes como descendentes en diferentes dimensiones del clima organizacional, lo cual facilita la elaboración de una propuesta para optimizar la herramienta como un modelo interno para aplicar en el intermedio de las encuestas oficiales.

Se logra identificar que la empresa ofrece diversos programas orientados al bienestar y desarrollo de los trabajadores, como cursos en línea, clases de inglés, talleres de habilidades blandas que promueven el crecimiento profesional e individual. También, cuenta con beneficios competitivos como horario flexible, salarios atractivos, días libres adicionales a los días de ley, actividades de “team building” a inicios de año en la playa o locaciones de playa o montaña. Estas actividades buscan fomentar la socialización, reforzar los valores y ofrecer espacios de descanso. Según el director, también que hay oportunidades de crecimiento hacia otros departamentos, participación en proyectos y otros beneficios.

Sin embargo, los resultados y comentarios analizados evidencian que una parte de la población en estudio desea más oportunidades de desarrollo profesional, así como un reconocimiento más frecuente por el cumplimiento de metas, y no solo cuando estas se superan. Otra porción del departamento evaluado muestra estar alineada con los valores de la empresa y expresa estar satisfecha con los beneficios que la empresa les ofrece.

Esta disonancia sugiere la necesidad de reforzar los canales de comunicación interna, generar estrategias participativas, implementar programas de reconocimiento más frecuentes y generar espacios de escucha activa. Además, se recomienda comunicar con mayor regularidad no solo los logros y planes positivos, sino también aquellos objetivos que no pueden

5.2 RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados de los instrumentos, la información recopilada y las conclusiones, se presentan las siguientes recomendaciones para objeto de consideración en los procesos de mejora de la empresa WMT, de acuerdo con los objetivos planteados dentro de la investigación:

5.2.1 Analizar la herramienta Q12 de clima organizacional de la empresa WMT, para la identificación de las áreas de mejora, durante el periodo 2023-2024, con proyección de mejora de la herramienta para el 2025.

5.2.1.1 Misión y visión

Es recomendable crear una campaña de divulgación de la misión y los valores de la empresa, y asociarlos con ejemplos del día de cada trabajador o de los casos que se han trabajado, esto con el fin de lograr que se dé un sentido de pertenencia y se asocie la misión con el trabajo diario y no se vea solo como una frase. Lo mismo con los valores, se puede trabajar o crear un apartado en el sharepoint para poner ejemplos de valores aplicados en el día a día. Adicionalmente, agregar en la encuesta interna preguntas que relacionen la misión con el trabajo diario y la importancia que se tiene. Como ¿Qué parte de la misión y valores es más importante para usted?

5.2.1.2 Compromiso

Aunque se presenta una disminución en la percepción de compromiso por parte de los trabajadores entre 2023 y 2024, los resultados de la herramienta Q12 indican que la empresa mantiene una calificación global favorable. No obstante, se recomienda que la organización realice un análisis detallado de los factores más afectados, incluyendo la revisión de los comentarios abiertos de la encuesta, con el fin de ir más allá de resultados cuantitativos y comprender los distintos criterios y percepciones del personal. Los resultados deben organizarse por temas y áreas de trabajo, facilitando el diseño de planes de mejora específicos que se implementen a lo largo del año, antes de la siguiente encuesta.

Además, se recomienda reforzar iniciativas internas como talleres participativos, dinámicas grupales y estrategias de comunicación organizacional que informen a los trabajadores sobre las acciones emprendidas y los beneficios derivados de las ideas y proyectos.

Paralelamente, se sugiere revisar y ajustar el instrumento interno para la aplicación en 2025. Aunque está inspirado en la estructura original del Q12, se considera importante incorporar preguntas complementarias que aborden los temas más delicados o recurrentes identificados en los comentarios. Estas acciones no solo refuerzan el sentido de pertenencia, la motivación y la cultura organizacional, sino que también aportan información clave para el desarrollo continuo de la herramienta. Finalmente, se recomienda aplicar una medición intermedia a los seis meses, como mecanismo de seguimiento, que permite evaluar el impacto de las acciones ejecutadas y ajustar la estrategia en función de los resultados obtenidos.

5.2.1.3 Trabajo en equipo

Se recomienda generar iniciativas o retos que promuevan el trabajo conjunto entre distintos equipos, con objetivos comunes y roles complementarios, para reforzar la cultura de colaboración más allá de las tareas individuales. Así como, evaluar de manera mensual la distribución de tareas y el estilo de supervisión para evitar la sobrecarga y promover una gestión más flexible y centrada en la autonomía y el reconocimiento del desempeño.

5.2.1.4 Desarrollo Personal

Para el desarrollo personal, se sugiere promover los cursos existentes de manera diaria o dos veces por semana, a través de los canales internos para que los trabajadores conozcan y aprovechen los beneficios. También, después de cada curso enviar una evaluación para medir la satisfacción y el desempeño de este para verificar si los aprendizajes están siendo aplicados y si contribuyen al crecimiento del trabajador y de la empresa.

5.2.1.5 Crecimiento profesional

La búsqueda de la transmisión de comunicación clara tanto a nivel directo e indirecto es vital para un mejor aprovechamiento de las oportunidades profesionales que brinda la organización; además las conversaciones con los supervisores referentes al crecimiento profesional deben ser abordadas y estipuladas en diferentes momentos del año en donde se le pueda indicar a cada trabajador sus oportunidades de desarrollo.

Se debe incentivar el aprendizaje por medio de cursos que permitan desarrollar las habilidades fuertes y blandas de cada trabajador.

5.2.1.6 Reconocimiento/Recompensa

Reforzar la comunicación del reconocimiento existente: Aunque la empresa ya realiza acciones orientadas al reconocimiento, muchos trabajadores indican no sentirse plenamente valorados. Por ello, se recomienda fortalecer los canales de comunicación para que los empleados estén más conscientes de estas acciones. Esto puede incluir correos internos, reuniones de equipo o plataformas visibles donde se compartan logros individuales y grupales.

Mantener y reforzar el espacio de reconocimiento en las reuniones mensuales de equipo: destacando a las personas que han sobresalido en proyectos y métricas clave. Aunque esta práctica ya se lleva a cabo,

se recomienda asegurarse de que no se pase por alto y que se realice en el mes correspondiente, evitando retrasos que puedan restarle impacto o valor al reconocimiento. Asimismo, es fundamental garantizar la correcta mención de los nombres de las personas reconocidas para que el reconocimiento sea personalizado y significativo.

Aplicar una breve encuesta interna para determinar las preferencias individuales en cuanto a formas de reconocimiento. Los resultados deben ser compartidos con los supervisores, con el fin de que puedan adaptar sus estrategias de reconocimiento según las necesidades y motivaciones de cada miembro de su equipo.

Incentivar el reconocimiento cotidiano entre líderes y equipos: Se sugiere fomentar que los supervisores reconozcan de manera frecuente y directa el esfuerzo de sus equipos, incluso con pequeños gestos o comentarios positivos. La implementación de un sistema informal de reconocimiento, asegurando mensualmente que se dé el reconocimiento del trabajador del mes, puede tener un impacto significativo en la motivación laboral mes a mes.

5.2.2 Analizar la herramienta Q12 de clima organizacional de la empresa WMT, para la identificación de las áreas de mejora, durante el periodo 2023-2024, con proyección de mejora de la herramienta para el 2025.

5.2.2.1 Diseño del cuestionario

El cuestionario se ha diseñado para responder a diferentes temáticas que abarcan el compromiso dentro del clima organizacional, ya que las preguntas han sido establecidas por la empresa consultora y no se pueden cambiar. Se recomienda mantener la propuesta hecha por este equipo investigador, determinar las áreas críticas encontradas en los resultados de la encuesta global y seis meses después aplicar la encuesta de nuevo, pero agregando preguntas adicionales que ayuden a ampliar el punto de vista de los trabajadores sobre esas áreas. Por ejemplo, si la pregunta sobre materiales y equipo baja en relación con el año anterior, agregar una pregunta que acepte comentarios para entender a qué se debe el cambio de percepción.

5.2.2.2 Método de recolección

La recolección de información debe ser esencial para la búsqueda de mejora continua; más se debe valorar el contenido de la encuesta Q12, para que sus preguntas den un mensaje conciso para evitar las confusiones para el personal de trabajo; además las preguntas del cuestionario deben ser caracterizarse por ser realizables y que estas puedan ser ejecutadas en un plazo de tiempo alcanzable.

Es fundamental que cada supervisor o jefe se comprometa verdaderamente a tomar las acciones analizadas y que deben de ponerse en práctica con relación a la encuesta Q12, para una búsqueda de mejora dentro del área de trabajo para beneficio de sus trabajadores y para velar por un correcto ambiente dentro de la organización.

Tener en cuenta el buscar otros métodos de recolección de información que permitan complementar la encuesta brindando mayor amplitud de conocimientos y permita un mejor panorama para reconocer los aspectos de prioridad y poder evaluar las primeras acciones a seguir para beneficio de los trabajadores.

5.2.2.3 Frecuencia de la aplicación

Incorporar una medición interna semestral más breve, enfocada en los puntos clave del clima organizacional o en los ítems que hayan presentado mayores oportunidades de mejora. Esta acción ayudaría a:

- Detectar de forma más temprana posibles cambios en la percepción de los trabajadores.
- Ajustar o reforzar los planes de acción sin necesidad de esperar un año completo.
- Mantener un monitoreo más constante del ambiente laboral y de los resultados de las estrategias implementadas.
- Dar a los trabajadores una señal clara de que su voz es escuchada de manera continua, no solo una vez al año.

Asegurar el seguimiento y la visibilidad de los avances entre una medición y otra:

Para mantener el sentido de continuidad y no perder impulso, es útil establecer momentos específicos dentro del año para revisar cómo van los planes de acción derivados de la encuesta. Esto refuerza el mensaje de que la herramienta no es sólo diagnóstica, sino parte de un ciclo de mejora activa.

5.2.2.4 Nivel de Eficiencia

Se recomienda realizar sesiones informativas o afiches donde se expliquen las decisiones tomadas a partir de los resultados, destacando lo que se realiza, el por qué y en qué plazos para mejorar la percepción de transparencia y respuesta. Así como, la creación de un pulse survey para que los trabajadores dejen sus comentarios diarios de cómo se sienten y que se puede hacer para mejorar, con esto se obtiene feedback constante.

5.2.3 Analizar la herramienta Q12 de clima organizacional de la empresa WMT, para la identificación de las áreas de mejora, durante el periodo 2023-2024, con proyección de mejora de la herramienta para el 2025.

5.2.3.1 Áreas críticas

Se recomienda revisar los resultados de las encuestas aplicadas cada año con años anteriores y determinar cuáles son las áreas críticas, las que han tenido mayor variación hacia la baja, y ver cuales siguen teniendo buenos resultados, pero se mueven hacia la baja también. Esto con el fin de determinar las áreas que se deben trabajar con más fuerza para mejorar el bienestar, compromiso y eventualmente resultados del año siguiente.

5.2.3.2 Grado de prioridad

El grado de prioridad permite determinar a qué puntos se le debe dar más importancia en la mejora del clima organizacional, una vez analizados los resultados y compararlos se obtienen los puntos más críticos y en base a esto se debe determinar cuál es la prioridad. Esto debe ser analizado siempre al finalizar la investigación; para la correcta identificación de las prioridades se deben analizar toda la documentación encontrada con la ayuda de los métodos de recolección.

5.2.3.3 Compromiso con la empresa

Revisar y reforzar el uso de las herramientas de reconocimiento ya existentes: Aunque la empresa cuenta con mecanismos de reconocimiento, sería positivo asegurarse de que se apliquen con constancia y de forma visible para todos los trabajadores. Esto puede ayudar a mantener el compromiso afectivo al destacar los logros individuales y de equipo.

Monitorear de forma periódica la percepción del compromiso organizacional: Continuar aplicando encuestas y entrevistas puede ayudar a determinar cambios en la percepción de los trabajadores a lo largo del tiempo y actuar a tiempo si se detectan señales de desgaste.

5.2.3.4 Impacto en el desempeño

Para aumentar el desempeño de los trabajadores, se sugiere realizar programas de supervisión mensuales por parte del gerente a los trabajadores para conocer su sentir y evaluar las fortalezas y oportunidades del departamento para implementar mejoras y fortalecer la cultura de puertas abiertas (un espacio para dar retroalimentación).

Recomendación General.

Se recomienda que la empresa WMT implemente un enfoque de trabajo completo, estructurado y basado en la evidencia y la mejora continua en lo que se refiere al clima organizacional. Usando la herramienta Q12 no solo como un instrumento de diagnóstico anual, sino como un componente clave en la planificación estratégica de la empresa. Esto implica establecer un proceso continuo que contemple planificación, aplicación, análisis, retroalimentación, intervención y seguimiento de los resultados obtenidos.

Con base en los puntos críticos identificados, se aconseja diseñar una versión adaptada de la herramienta Q12 que incorpore preguntas adicionales que permitan profundizar en las razones de las respuestas. Esta encuesta interna aplicarla seis meses después de aplicar la oficial, con el fin de monitorear avances, identificar posibles desviaciones y, de ser necesario, ajustar las estrategias en curso.

Adicionalmente, se sugiere implementar una encuesta breve de frecuencia diaria, centrada en cómo se sienten los trabajadores, con el objetivo de identificar situaciones de forma temprana y responder oportunamente a situaciones que afectan el clima laboral y el compromiso.

Todo este análisis permite enfocar esfuerzos tanto en aspectos que han mostrado retrocesos, como en aquellos que presentan avances, reforzando así la mejora continua.

Todo ese trabajo cíclico que muestra el compromiso de la empresa, de forma transparente y participativa, puede demostrar el interés por mantener un clima laboral positivo, que promueve el compromiso, el bienestar, el crecimiento profesional y personal de los trabajadores. Todo esto impacta de forma positiva la cultura organizacional y los resultados.

5.3 Propuesta

Plan de mejora del clima organizacional basado en el análisis de resultados de la herramienta Q12 para la empresa WMT.

5.3.1 Introducción

Esta propuesta consiste en el análisis de los resultados de la herramienta Q12 de la empresa WMT, específicamente Q12 2023 y Q12 2024, para efectos de este proyecto de investigación se realiza una comparación y se determinan los puntos críticos del año 2024, es decir los ítems que arrojaron puntuaciones menores y se revisan los comentarios y se agrupan por temas. Esto permite la propuesta de una herramienta interna basada en las preguntas originales de la herramienta Q12, pero agregando preguntas adicionales que permiten determinar si los esfuerzos realizados por la empresa en el tema de clima están dando resultados y obtener más detalles sobre las temáticas que presentan bajas de un año a otro.

La encuesta oficial de la empresa se realiza en mayo de cada año, es aplicada por un consultor externo y las preguntas no se pueden modificar. Por este motivo se sugiere realizar la encuesta interna meses antes de la oficial, como una herramienta de control y medición de las estrategias.

Durante noviembre y diciembre del año 2024 se crea la herramienta interna (Ver anexo 1), y en enero del 2025 se aplica a toda la población. Se recogen los resultados se compara con la oficial del 2024 y permite determinar si los esfuerzos que se realizan dan los resultados esperados o si se debe mejorar en algo para evitar bajos resultados en la oficial de mayo.

Como el clima organizacional no es un tema estático sino cíclico y requiere un control constante, esta propuesta sugiere que los pasos que se siguieran a finales del año 2024 e inicios del 2025 se sigan realizando cada año, mantener la iniciativa de la herramienta interna, que agregue preguntas basadas en el análisis, así como las oficiales.

También se propone hacer un seguimiento más frecuente de la percepción del clima para poder tener un margen de acción más amplio, por medio de una segunda herramienta, una encuesta diaria de cómo se sienten los trabajadores.

5.3.2 Justificación

Una buena gestión del clima organizacional es fundamental, ya que impacta directamente en diversos aspectos como la productividad, reducción de la rotación del personal, fomenta la comunicación efectiva,

aumenta la satisfacción laboral, promueve la innovación, refuerza la imagen corporativa y optimiza el desempeño del equipo.

Debido a lo anterior, se propone generar una propuesta de mejora del clima, tomando como base los resultados de la encuesta Q12 de cada año y haciendo una comparación con los datos del año anterior, con el fin de mejorar los resultados mediante el uso de herramientas internas y la implementación de un control y seguimiento continuo.

5.3.3 Objetivo General

- Implementar estrategias que permitan mejorar los resultados del clima laboral y aumenten la satisfacción empresarial

5.3.4 Objetivos Específicos

- Analizar los resultados de la encuesta Q12 del año en curso para la identificación de puntos críticos.

Este objetivo consiste en revisar y analizar con detalle los resultados de la encuesta Q12 del año en curso, para conocer la opinión de los trabajadores. La idea es encontrar cuáles son los temas o áreas donde hay problemas o donde los empleados no están tan satisfechos. De esta manera se proponen ideas de mejora, planes de trabajo y un mapa de ruta para optimizar los resultados del siguiente año.

- Examinar los diferentes progresos mediante encuestas internas, grupos focales y sesiones explicativas.

Aquí se busca dar seguimiento a las mejoras que se vayan haciendo, utilizando otras herramientas como encuestas más pequeñas y reuniones donde se explican los resultados. Esto ayuda a saber si los cambios están funcionando y qué más se puede hacer para seguir mejorando.

- Medir el estado de ánimo de los trabajadores con encuestas diarias para la evaluación de la satisfacción.

Este objetivo propone hacer encuestas muy cortas todos los días para saber cómo se sienten los trabajadores. Esto permite detectar si hay malestar, cansancio o desmotivación a tiempo, y también ver si las personas están contentas con su trabajo día a día.

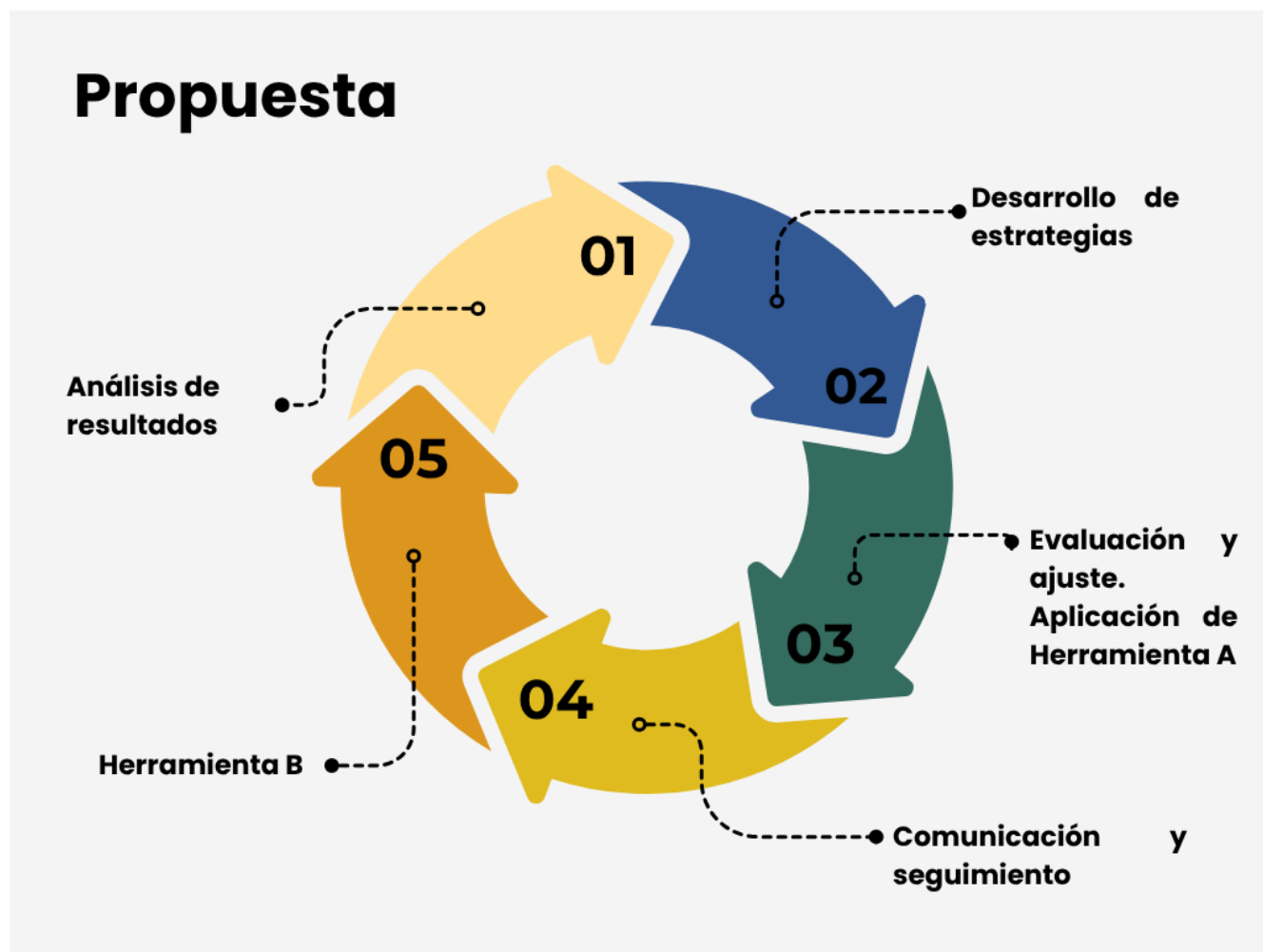
5.3.5 Metodología

En esta fase de la propuesta se considera la metodología para la ejecución de las actividades y herramientas que el grupo investigador propone para satisfacer los objetivos presentados, iniciando con el proceso para identificar y abordar las áreas de oportunidad presentadas en la aplicación de la encuesta Q12, y por último la implementación de una encuesta diaria para evaluar la satisfacción de los trabajadores.

A Continuación, se detallan las etapas del proceso para identificar y abordar las áreas de oportunidad presentadas en la aplicación de la esta propuesta:

Figura 5

Proceso de la propuesta.



Nota: Elaboración propia.

1. Proceso para mejorar los resultados de la encuesta Q12

1.1 Análisis de resultados:

El análisis de los resultados comprende la recopilación, organización y comparación sistemática de los datos que se obtienen a partir de la encuesta Q12 aplicada en el año en curso. Este proceso permite identificar los cambios, tendencias y patrones importantes en la percepción del clima organizacional en comparación con datos del año anterior.

La meta de esta etapa inicial es detectar áreas de mejora, puntos críticos y otros que han experimentado variaciones importantes, así como determinar las prácticas que han mantenido una valoración positiva por parte de los trabajadores.

Las tareas que se realizan son:

- Recopilación y análisis de los datos obtenidos de la encuesta Q12 del año en curso, comparándola con los resultados del año anterior.
- Identificar puntos críticos y temas recurrentes, que muestran disminuciones en diferentes niveles como el de satisfacción, motivación y reconocimiento.

Figura 6

Análisis de resultados.



Nota: Elaboración Propia.

1.2 Desarrollo de estrategias:

Lo que se busca en esta etapa de la propuesta, es el planteamiento de acciones estructuradas, que se basan en los hallazgos que se obtienen del análisis de los resultados. Este plan aborda los aspectos que presentan resultados más bajos o los puntos de mejora en los comentarios que se repiten más.

Para este punto se propone hacer grupos focales según los temas de los comentarios, cada equipo focal da ideas de mejora y se eligen según presupuesto, tiempo y posibilidades según políticas y lineamientos

los temas posibles para trabajar. Otra estrategia que se propone (y que se implementa en enero del 2025) es crear una encuesta interna, que contiene las preguntas base de la encuesta oficial, pero se agregan preguntas relacionadas a los puntos críticos encontrados, con el fin de tener mayor claridad de la opinión de los trabajadores sobre estos temas y ajustar el plan de trabajo que se propuso inicialmente.

Las tareas que se realizan son:

- Crear un plan de acción basado en los puntos críticos encontrados.
- Implementar mejoras.
- Fortalecer los aspectos que obtuvieron mejores resultados.

Figura 7

Desarrollo de estrategias.



Nota: Elaboración Propia.

1.3 Evaluación y ajuste:

Con el fin de garantizar efectividad en las estrategias implementadas, se recomienda establecer un mecanismo de seguimiento, monitoreo y control que permite medir el impacto de las acciones que se toman y de las que están en proceso y así mismo corregir lo que no ha mejorado o presenta una baja.

Las tareas que se realizan son:

- Aplicar la encuesta interna a los seis meses de la revisión de resultados, para evaluar los avances que los trabajadores ven que se han hecho. Se propone basarse en la herramienta interna aplicada en enero del 2025(ver Anexo 1) pero con preguntas personalizadas según los resultados del año en curso.
- Revisar los resultados y ajuste de estrategias de ser necesario: Una vez que se aplica la encuesta interna se revisa, compara y se analizan los datos obtenidos.

Figura 8

Evaluación y ajuste.



Nota: Elaboración Propia.

1.4 Comunicación y seguimiento:

- Enviar en el boletín de ideas trabajadas los planes y acciones tomadas.
- Realizar reuniones explicativas de las preguntas de la encuesta y las ideas trabajadas sobre cada una, dos meses antes de la encuesta global.

Figura 9

Comunicación y seguimiento.



Nota: Elaboración Propia.

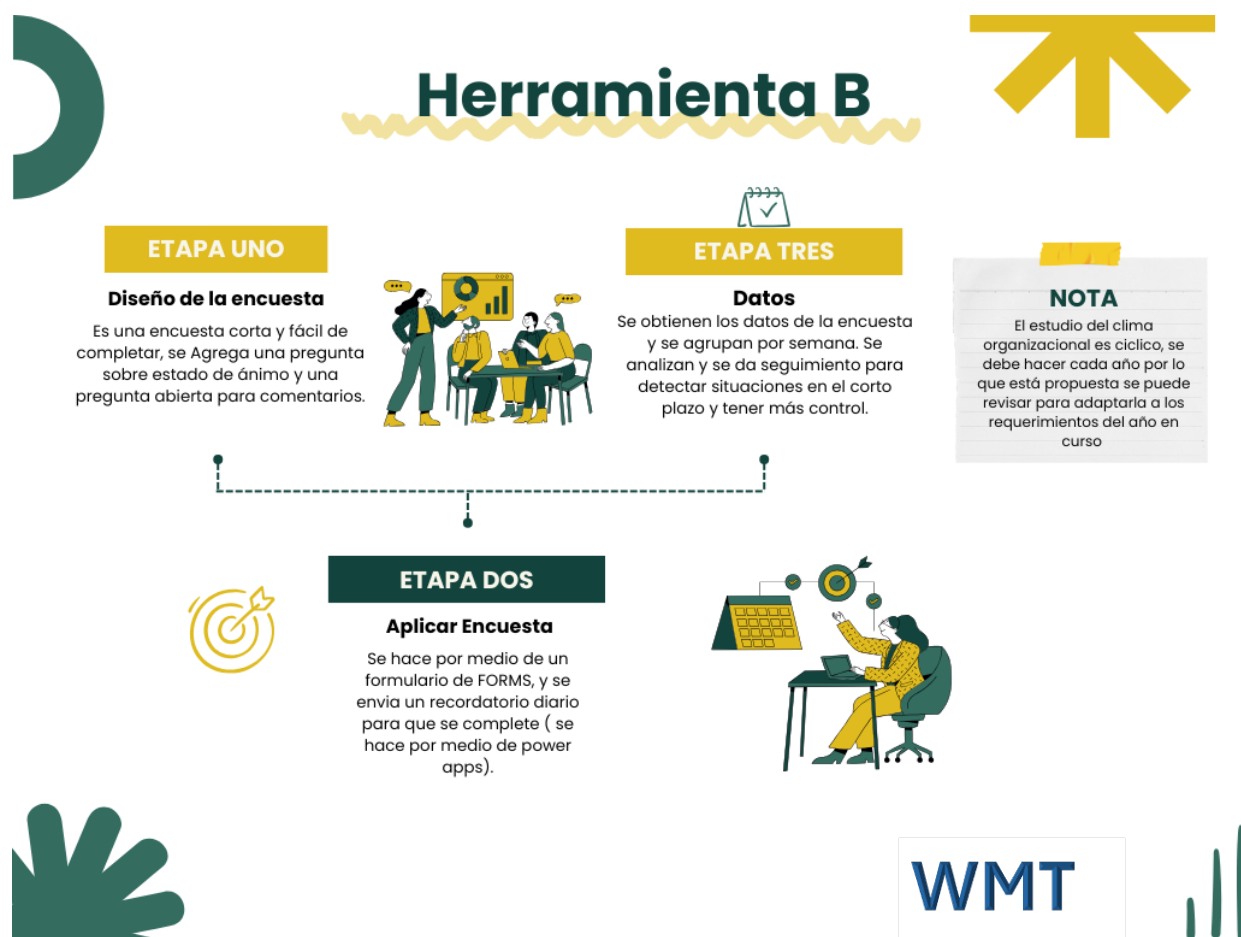
En cuanto a la implementación de una encuesta diaria (Herramienta B) para medir el estado de ánimo de los trabajadores, se desarrollan las siguientes etapas:

2. Herramienta B:

1. Diseño de una encuesta interna para medir el estado de ánimo de los trabajadores diariamente.
2. Aplicar la encuesta cada día, usando un formulario de Google forms, y con un recordatorio automático para que sea completada.
3. Se recoge la información y se ordena por semana para su análisis y seguimiento, para detectar situaciones en el corto plazo y no cuando ya tienen tiempo de pasar.

Figura 10

Herramienta B.



Nota: Elaboración Propia.

2.1 Objetivo de la Herramienta B:

Diseñado para ofrecer a los trabajadores oportunidades variadas y frecuentes de dar su opinión, sentirse valorados e influir en su futura experiencia laboral. Da visibilidad en tiempo real de la opinión de los trabajadores, lo que significa que se puede responder rápidamente y actuar en el momento para demostrar que realmente existe una preocupación por el bienestar y la experiencia de nuestra gente.

Y todas las respuestas de la encuesta alimentan una base de datos que se actualiza cada 2 horas, lo que permite a los gerentes y supervisores trabajar eficazmente con sus equipos.

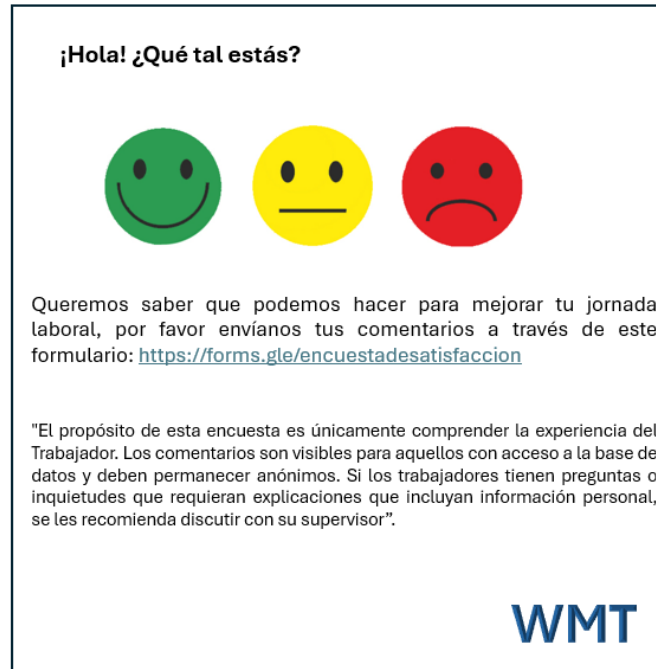
2.2 Implementación de la encuesta:

- La encuesta se envía una vez al día al correo corporativo de los trabajadores con un enlace de Microsoft forms, y este preguntará: ‘¿Qué podemos hacer para mejorar tu jornada laboral?’
- Los trabajadores pueden elegir el emoji que mejor refleje su estado de ánimo con la opción de agregar un comentario si lo desean. Si no quieren participar, pueden omitir el correo. Todas las respuestas son confidenciales.
- Para dar a los trabajadores la confianza de que sus comentarios son anónimos y que no se muestran datos personales en el informe, se ha añadido una declaración de privacidad. Esto es lo que dice:

"El propósito de esta encuesta es únicamente comprender la experiencia del Trabajador. Los comentarios son visibles para aquellos con acceso a la base de datos y deben permanecer anónimos. Si los trabajadores tienen preguntas o inquietudes que requieran explicaciones que incluyan información personal, se les recomienda discutir con su supervisor".

Figura 11

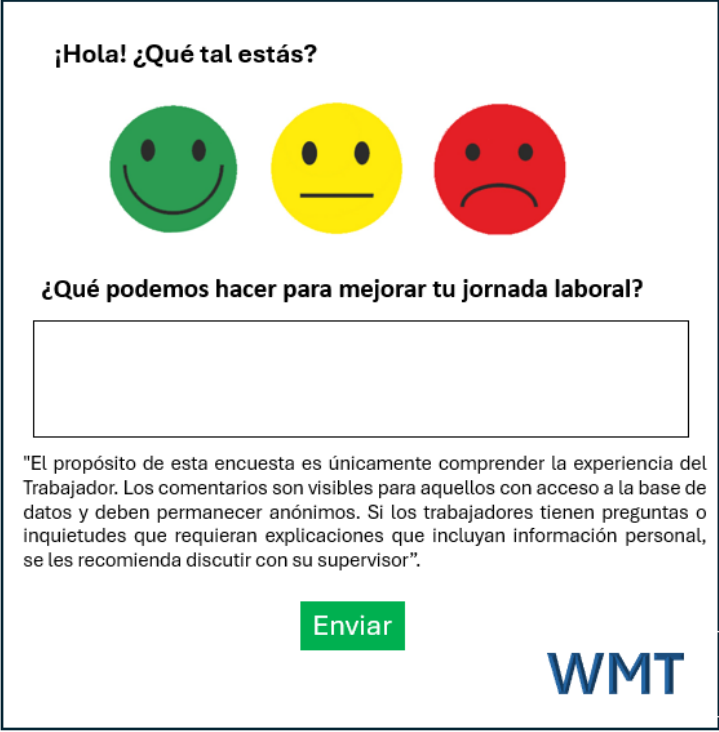
Recordatorio de la encuesta vía correo corporativo.



Nota: Elaboración Propia.

Figura 12

Encuesta en Microsoft Forms.



¡Hola! ¿Qué tal estás?

😊 😐 😞

¿Qué podemos hacer para mejorar tu jornada laboral?

El propósito de esta encuesta es únicamente comprender la experiencia del Trabajador. Los comentarios son visibles para aquellos con acceso a la base de datos y deben permanecer anónimos. Si los trabajadores tienen preguntas o inquietudes que requieran explicaciones que incluyan información personal, se les recomienda discutir con su supervisor".

Enviar

WMT

Nota: Elaboración Propia.

5.3.6 Cronograma

El cronograma establece la duración aproximada para la ejecución de las propuestas, considerando una fecha de inicio y final de cada tarea, por lo que es una manera sencilla de organizar el trabajo.

A continuación, se detalla en la tabla 24 las etapas de planificación, ejecución y control llevadas a cabo, así como el nombre de cada actividad, los responsables de realizarlas, los recursos requeridos y la duración en días.

Tabla 24

Cronograma de la propuesta

Etapas	Nombre de la actividad	Responsable	Recurso requerido	Duración (Días hábiles)	Semana 1							Semana 2							Semana 3							Semana 4							Semana 5							Semana 6																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
					Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
Planificación	Proceso para mejorar los resultados de la encuesta Q12																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								</

5.3.7 Presupuesto

El presupuesto es el costo total proyectado para ejecutar el proceso para identificar y abordar las áreas de oportunidad presentadas en la aplicación de la herramienta Q12 y para la implementación de la encuesta diaria para evaluar la satisfacción de los trabajadores durante un período determinado para obtener resultados concretos. Este es una estimación detallada de todos los costos necesarios para completar las tareas requeridas.

Para este presupuesto, se consideran las horas estimadas requeridas para cada tarea, así como el valor promedio de la hora de los profesionales involucrados en cada proceso. Esto permite determinar el costo total asociado a cada actividad.

Por ejemplo, para la actividad grupos focales, se realizan cinco sesiones. Cada grupo está conformado por un supervisor y seis integrantes del equipo general. Cada sesión dura aproximadamente una hora. El costo estimado se calcula multiplicando la cantidad de horas por el valor promedio de la hora. Adicionalmente se debe sumar una hora adicional del supervisor que revisa, organiza y analiza la información recopilada.

No se muestran los salarios ni promedios debido a las políticas de privacidad de la empresa.

A continuación, se detalla el presupuesto aproximado para el desarrollo de las propuestas en la empresa WMT.

Tabla 25

Presupuesto de la implementación de las propuestas.

Tarea Por Realizar	Costo
1. Análisis de resultados	¢401,892.92
1.1. Recopilación de datos de la encuesta Q12	¢146,506.31
1.2. Análisis estadístico de los resultados	¢85,128.87
1.3. Identificación de puntos críticos	¢85,128.87

1.4. Elaboración de informe de análisis	€85,128.87
2. Desarrollo e Implementación de Estrategias	€1,182,943.68
2.1. Revisión de puntos críticos identificados	€85,128.87
2.2. Creación de grupos focales	€8,341.67
2.3. Desarrollo de ideas de mejora por medio de los grupos focales	€189,213.54
2.4. Revisión de Ideas	€97,305.44
2.5. Presentación de Ideas a Dirección	€68,990.96
2.6. Implementación de estrategias aprobadas	€486,527.20
2.7. Monitoreo y ajuste de estrategias	€247,436.00
3. Aplicación de Encuesta Interna	€132,672.11
3.1. Diseño de la encuesta interna	€97,305.44
3.2. Distribución de la encuesta a los empleados	€2,000.00
3.3. Recopilación de respuestas	€8,341.67
3.4. Análisis de resultados de la encuesta interna	€25,025.00
4. Revisión y Seguimiento de Resultados	€291,916.32
4.1. Comparación de resultados de la encuesta interna con la encuesta Q12	€97,305.44

4.2. Identificación de mejoras y áreas de oportunidad	€97,305.44
4.3. Ajuste de estrategias según los resultados	€97,305.44
5. Sesiones Explicativas	€298,810.94
5.1. Preparación de materiales de presentación	€77,089.65
5.2. Programación de sesiones explicativas	€2,085.42
5.3. Realización de sesiones explicativas	€194,610.88
5.4. Recopilación de feedback de los empleados	€25,025.00
6. Encuesta Diaria	€608,693.63
6.1. Diseño de la encuesta diaria	€16,683.33
6.2. Implementación de la encuesta en la plataforma	€91,510.30
6.3. Recopilación diaria de respuestas	€125,125.00
6.4. Análisis continuo de los resultados	€125,125.00
6.5. Ajuste de estrategias según el estado de ánimo de los empleados	€250,250.00
Total	€2,916,929.60

Nota: Elaboración Propia.

REFERENCIAS

REFERENCIAS.

Libros:

- Bautista, N. (2021). *Proceso de la Investigación Cualitativa: Epistemología, Metodología y Aplicaciones. Manual Moderno*.
https://www.google.co.cr/books/edition/Proceso_de_la_investigaci%C3%B3n_cualitativa/yr2CEAAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=entrevista+estructurada&pg=PT239&printsec=frontcover
- Bringas, P. (2021). *Marketing no es (solo) publicidad. Marketing eficaz para conectar con tu público e impulsar tu negocio*. Editorial LID.
https://www.google.co.cr/books/edition/Marketing_no_es_solo_publicidad/v4xJEAAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=mision+y+valores&pg=PT55&printsec=frontcover
- Cancharí, M., Espinoza, M., Linares, J., Domínguez, M., y Chervellini, F. (2023). *Complejidades del ambiente laboral. Impacto en la felicidad y el compromiso de empleados en la industria pesquera*. Religación Press.
https://www.google.co.cr/books/edition/Complejidades_del_ambiente_laboral_Impac/mF3rEAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=clima+organizacional+y+su+importancia&pg=PA74&printsec=frontcover
- Chenet-Zuta, M., Salazar-Garcés, G., Garcés-Garcés, N., Lagos-Reinoso, G., & Bastidas-Guerrón, J. (2022). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. Universidad Politécnica Estatal del Carchi. <https://www.digitaliapublishing.com/a/126793>
- Galarza Ramírez, C. M., Saltos Nevárez, L. E., Guijarro Intriago, R. V., Alvarado Pazmiño, E. R., Marcial Chang, D. P., & Firmat Chang, J. R. (2024). *Metodología de la investigación*

educacional en el contexto de la enseñanza superior (1st ed.). Editorial Tecnocientífica Americana.

Medina, M., Rojas, R., & Bustamante, W. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. [http://coralito.umar.mx:8383/jspui/bitstream/123456789/1539/1/80-M%
c3%a9todolog%c3%ada%2bde%2bla%2binvestigaci%c3%b3n.pdf](http://coralito.umar.mx:8383/jspui/bitstream/123456789/1539/1/80-M%c3%a9todolog%c3%ada%2bde%2bla%2binvestigaci%c3%b3n.pdf)

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (2023). *Guía para diseñar una encuesta sobre PI*. https://www.google.co.cr/books/edition/Gu%C3%ADa_para_dise%C3%B1ar_una_encuesta_sobre_P/4NGwEAAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=la+encuesta&pg=PA3&printsec=frontcover

Rodríguez, R., y Ainz, A. (2024). *Manual de Sociología y técnicas de investigación social*. Editorial Universidad de Almería. https://www.google.co.cr/books/edition/Manual_de_Sociolog%C3%ADa_y_t%C3%A9cnicas_de_investigaci%C3%B3n/xNAREQAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=entrevista+estructurada&pg=PA27&printsec=frontcover

Sánchez-Escobedo, P. (Ed.). (2022). *Diseño y desarrollo de instrumentos en línea (Vol. 2)*. Pedro Sanchez-Escobedo. https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=_cSdEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=dise%C3%B1o+del+cuestionario+pasos&ots=jewbaaL-9c&sig=CBumtaIB14iF4R7LkrpQ3psqdPo&redir_esc=y#v=onepage&q=dise%C3%B1o%20del%20cuestionario%20pasos&f=false

Tejero, J. (2021). *Técnicas de Investigación Cualitativa en los Ámbitos Sanitario y Sociosanitario*.

Ediciones de la Universidad de Catilla-La Mancha.

https://www.google.co.cr/books/edition/T%C3%A9nicas_de_investigaci%C3%B3n_cualitativa/7O0uEAAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=entrevista+estructurada&pg=PA67&printsec=frontcove

r

Leyes

Constitución Política de la República de Costa Rica [Const]. Art. 21. 7 de noviembre de 1949 (Costa Rica).

Constitución Política de la República de Costa Rica [Const]. Art. 57. 7 de noviembre de 1949 (Costa Rica).

Constitución Política de la República de Costa Rica [Const]. Art. 58. 7 de noviembre de 1949 (Costa Rica).

Constitución Política de la República de Costa Rica [Const]. Art. 59. 7 de noviembre de 1949 (Costa Rica).

Constitución Política de la República de Costa Rica [Const]. Art. 60. 7 de noviembre de 1949 (Costa Rica).

Constitución Política de la República de Costa Rica [Const]. Art. 63. 7 de noviembre de 1949 (Costa Rica).

Constitución Política de la República de Costa Rica [Const]. Art. 66. 7 de noviembre de 1949 (Costa Rica).

Constitución Política de la República de Costa Rica [Const]. Art. 68. 7 de noviembre de 1949 (Costa Rica).

Constitución Política de la República de Costa Rica [Const]. Art. 73. 7 de noviembre de 1949 (Costa Rica).

Código de Trabajo de Costa Rica [CTCR]. Ley 2 de 1943. Art.19. 27 de agosto de 1943 (Costa Rica).

Ley 9343 de 2016. Reforma Procesal Laboral de Costa Rica. 25 de enero de 2016. Art. 404.

Ley 9343 de 2016. Reforma Procesal Laboral de Costa Rica. 25 de enero de 2016. Art. 405.

Ley 9343 de 2016. Reforma Procesal Laboral de Costa Rica. 25 de enero de 2016. Art. 407.

Ley 9343 de 2016. Reforma Procesal Laboral de Costa Rica. 25 de enero de 2016. Art. 408.

Reglamentos:

WMT (2001). Manual del empleado.

WMT (2001). Código de Conducta.

Revistas:

Fernández, P. (2021). La importancia de la técnica de la entrevista en la investigación en comunicación y las ciencias sociales. Investigación documental. Ventajas y limitaciones.

<https://revistas.anahuac.mx/index.php/sintaxis/article/view/979/1025>

García, E. K. M., & Arvelo, M. G. V. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista venezolana de gerencia: RVG*, 26(94), 548-567. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890444>

- Guamán Chacha, K. A., Hernández Ramos, E. L., & Lloay Sánchez, S. I. (2021). El proyecto de investigación: la metodología de la investigación científica o jurídica. *Conrado*, 17(81), 163-168. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v17n81/1990-8644-rc-17-81-163.pdf>
- Martínez, D. V. S. (2022). Técnicas e instrumentos de recolección de datos en investigación. *TEPEXI boletín científico de la escuela superior tepeji del río*, 9(17), 38-39. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepexi/article/view/7928/8457>
- Martínez, J. y Palacios, G. (2023). Guía para la Revisión y el Análisis Documental: Propuesta desde el Enfoque Investigativo. [file:///C:/Users/1002020090/Downloads/03Guaparaalarevisinyelanlisisdocumentalpropuesta...%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/1002020090/Downloads/03Guaparaalarevisinyelanlisisdocumentalpropuesta...%20(2).pdf)
- Ordóñez, C. A., Gaibor, A. O. N., & Mera, J. E. S. (2022). Herramientas de gestión de liderazgo ético dialógico: una oportunidad de desarrollo organizacional para la eficiencia productiva. *Revista de filosofía*, 39(02), 440-454. https://www.researchgate.net/profile/Catalina-Silva-Ordonez/publication/369226009_Herramientas_de_gestion_de_liderazgo_etico_dialogico_una_oportunidad_de_desarrollo_organizacional_para_la_eficiencia_productiva_Dialogical_Ethical_Leadership_Management_Tools_An_Organizational_Develop/links/64108b05315dfb4cce7ce27b/Herramientas-de-gestion-de-liderazgo-etico-dialogico-una-oportunidad-de-desarrollo-organizacional-para-la-eficiencia-productiva-Dialogical-Ethical-Leadership-Management-Tools-An-Organizational-Develop.pdf
- Proaño, J., y Fernandez, A. (2023). Liderazgo y clima organizacional de innovación en una empresa minera ecuatoriana. [Liderazgo y clima organizacional de innovación en una empresa minera ecuatoriana. - Detalles de registro - Ebsco \(elogim.com\)](#)

- Quijije Arévalo, J. E., & Carola Annabell, A. L. (2024). El clima organizacional y su efecto en las relaciones laborales: caso empresa atunera Marbelize S.A. *Sinergia Académica*, 7(2), 181. <https://researchs.una.elogim.com/c/23tk72/viewer/pdf/ahhwhf3qbv>
- Quinto, M. A. D. R. A., Torres, M. W. Y. A., Ramírez, M. N. A. C., & Campaña, M. C. M. F. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral. *Ciencia latina revista científica Multidisciplinar*, 6(1), 1382-1393. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1588/2213>
- Rao, P., Kumar, S., Lim, W., & Rao, A. (2022). The ecosystem of research tools for scholarly communication. *Library Hi Tech*. <https://doi.org/10.1108/lht-05-2022-0259>
- Ríos-López, L. A., Saldaña-Pinto, C. A., Alejandría-Castro, C. A., & Fasanando-Puyo, T. (2023). Factores relacionados con el clima organizacional. *Revista Amazónica De Ciencias Económicas*, 2(1), e455-e455. <http://209.45.90.234/index.php/race/article/view/455/922>
- Sandeep, K., & Manjunath, T. (2022). A Novel Mechanism for Design and Implementation of Confidentiality in Data for the Internet of Things with DES Technique. 2022 Sixth International Conference on I-SMAC (IoT in Social, Mobile, Analytics and Cloud) (I-SMAC), 106-110. <https://doi.org/10.1109/I-SMAC55078.2022.9987268>
- Vásquez, J. G., López, R. R., Ayay, N. T. T., & Alvarado, G. D. P. P. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157-1170. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/318/414>
- Belay, N. (2023). Effect of Organisational Climate on Employees' Organisational Affective Commitment the Case of Ethio telecom Western Region. *International Journal of Economic Behavior and Organization*. <https://doi.org/10.11648/j.ijebo.20231101.12>

Silverthorne, C. (2022). Organizational Psychology in Cross Cultural Perspective.

<https://doi.org/10.5860/choice.42-6799>.

Bakker, Arnold B, Demerouti, Evangelia, Sanz-Vergel, Ana, & Rodríguez-Muñoz, Alfredo. (2023).

La teoría de las demandas y recursos laborales: nuevos desarrollos en la última década. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 39(3), 157-167. Epub 18 de marzo de 2024.

<https://dx.doi.org/10.5093/jwop2023a17>

Chairunnisa, C., Aji, F., & Wijaya, A. (2023). Employee engagement: a literature review. *Psikologia: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*. <https://doi.org/10.32734/psikologia.v18i2.12190>

Escobar, B., Salazar, C., Caicedo, J., & Sanchez, W. (2022). Work climate as a determining factor in organizational commitment. *Universidad Ciencia y Tecnología*.

<https://doi.org/10.47460/uct.v26i114.591>

Fernald, D. (2021). Review of transforming teamwork: Cultivating collaborative cultures. *Families, systems & health : the journal of collaborative family healthcare*, 39 2, 401-403 .

<https://doi.org/10.1037/fsh0000603>

Ogechukwu, N., Nnabuike, E., & Okeke, P. (2021). Organizational climate and employee engagement of micro-finance banks in South-East, Nigeria. *Annals of Human Resource Management Research*. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v1i2.802>

Rao, P., Kumar, S., Lim, W., & Rao, A. (2022). The ecosystem of research tools for scholarly communication. *Library Hi Tech*. <https://doi.org/10.1108/lht-05-2022-0259>

Sitios Web:

Gallup. (2024). Gallup's Employee Engagement Survey: Ask the Right Questions With the Q12® Survey. <https://www.gallup.com/q12/>

Gómez, D. (2023). Clima laboral: definición, importancia, factores y tipos. <https://blog.hubspot.es/service/que-es-clima-laboral>

Sánchez, E. (2021). *Definición de clima organizacional*. <https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/11506/1650/LEC%20RRHH%200004%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2015, May 11). *Sistema Costarricense de Información Jurídica*. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/pronunciamiento/pro_ficha.aspx?param1=PRD¶m6=1&nDictamen=18826&strTipM=T

Quiroa, M. (2024). *Misión, visión y valores de una empresa: qué es y cómo definirlos*. <https://economipedia.com/definiciones/mision-vision-y-valores-de-una-empresa.html>

López, A. (2024). *Misión, visión y valores de una empresa: qué son y cómo definirlos*. <https://www.tiendanube.com/blog/mision-de-la-empresa/>

Artal, M. (2024). *Cómo se debe gestionar el compromiso laboral*. <https://www.grupocastilla.es/compromiso-laboral/#:~:text=As%C3%AD%20pues%2C%20el%20concepto%20de,fruto%20de%20su%20motivaci%C3%B3n%20intr%C3%ADnseca>

Reyes, I. (2024). Importancia y ventajas del trabajo en equipo en las empresas.

<https://cognosonline.com/ventajas-trabajo-en-equipo/>

Polo, C. (s.f.). Qué es el desarrollo personal y liderazgo. <https://www.euroinnova.com/blog/que-es-el-desarrollo-personal-y-liderazgo>

Picado, L. (2023). Cómo mejorar y crecer profesionalmente.

<https://www.usanmarcos.ac.cr/blogs/importancia-del-crecimiento-profesional>

Rojas, J. (2024). Cómo implementar el reconocimiento laboral en tu empresa (+ ejemplos).

<https://blog.hubspot.es/service/reconocimiento-laboral>

Gallup, Inc. (2024). *How to measure employee engagement with the Q12*. Gallup.com.

<https://www.gallup.com/workplace/356045/q12-question-summary.aspx>

Pérez, C. C. (2024, September 10). ¿Usted recibe un salario alto, mediano o bajo? Vea la clasificación por actividad económica y la variación del salario real. *El Financiero*.

https://www.elfinancierocr.com/ef-de-la-manana/usted-recibe-un-salario-alto-mediano-o-bajo-veala/E5F7WNFO6VDD3MHUX5JSFLO7LI/story/?utm_source=clavis&utm_campaign=recomendacionesClavis

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista

Guía de Entrevista al director del departamento de Engineering de la empresa WMT sobre clima laboral.

Introducción.

El objetivo de esta entrevista es conocer la percepción sobre el clima laboral y la herramienta que se utiliza actualmente para medir la percepción de clima laboral de la empresa.

1. ¿Como describe el nivel de compromiso de su departamento con los objetivos anuales establecidos? Históricamente ¿cómo son los resultados de las evaluaciones anuales?
2. ¿Cómo se mide el nivel de compromiso del equipo ¿Qué señales le muestran un nivel alto o bajo de compromiso? |
3. ¿considera que el trabajo en equipo se ve afectado por factores como la carga de trabajo, la comunicación, el teletrabajo?
4. ¿En el departamento como se impulsa el desarrollo personal de los trabajadores? ¿se ofrecen oportunidades de aprendizaje y crecimiento?
5. ¿Usted considera que los trabajadores tienen la percepción de que pueden crecer profesionalmente dentro de la empresa? ¿por qué?
6. ¿Qué oportunidades de crecimiento profesional hay dentro del departamento?
7. ¿cree que los trabajadores se sienten valorados dentro de la empresa?
8. ¿Cuáles con los factores que usted considera que más motivan a los trabajadores y cuales son los principales desmotivadores?
9. ¿Considera que en los últimos años el nivel de compromiso de su equipo ha cambiado? Si ha notado un cambio ¿a que lo atribuye?
10. ¿considera que los canales de comunicación dentro del equipo son efectivos?
11. ¿Con que frecuencia se da feedback a los trabajadores?
12. ¿Considera que Sus trabajadores tienen la confianza de dar sus opiniones?
13. ¿Cómo se da reconocimiento a los trabajadores que tiene un desempeño sobresaliente?
14. ¿Cómo se mide que realmente el desempeño sea sobresaliente?
15. ¿Qué oportunidades de desarrollo profesional se les da a los trabajadores de su departamento?
16. ¿Cómo definiría el estilo de liderazgo que predomina en el departamento? ¿Cuál considera que es el suyo?
17. ¿Cómo se gestiona en su departamento el conflicto y las diferencias de opinión dentro del equipo?
18. ¿considera que la cultura organizacional del departamento fomenta el trabajo en equipo y la innovación?
19. ¿Como promueve los valores más importantes de su departamento? ¿Cuáles son esos valores?
20. ¿Cómo cree que la cultura organizacional afecte el desempeño del equipo?
21. Con respecto a la encuesta Q12, ¿considera que la encuesta es clara y sus preguntas relevantes evaluar el clima laboral de su departamento?
22. ¿Abarca la encuesta todos los aspectos importantes de clima laboral? ¿Hay algún tema que se deba incluir?
23. ¿Considera que los trabajadores consideran que las respuestas son confidenciales y anónimas?
24. ¿Qué aspectos de la herramienta considera más relevantes?
25. ¿Qué mejoras le haría a la encuesta?

Anexo 2

Encuesta de clima organizacional.

Estudio de Clima Organizacional

Este formulario busca hacer un analisis del clima organizacional de la empresa; se le recomienda responder de forma sincera y transparente.

Nota: Este trabajo será revisado y analizado por los estudiantes de la Universidad Nacional de Costa Rica y los resultados serán manejados de manera confidencial.

adriana.chavarria.miranda@est.una.ac.cr [Cambiar de cuenta](#) 

 No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

En una escala de cinco puntos, donde 5 significa extremadamente satisfecho y 1 significa extremadamente insatisfecho, ¿qué tan satisfecho está con su empresa como lugar para trabajar?

1 2 3 4 5

extremadamente insatisfecho ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ extremadamente satisfecho

Sé lo que se espera de mí en el trabajo

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de acuerdo

Tengo los materiales y el equipo que necesito para hacer bien mi trabajo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de acuerdo



En el trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que mejor hago todos los días.

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Totalmente de acuerdo

En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogio por hacer un buen trabajo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Totalmente de acuerdo

La forma en que prefiero ser reconocido es: *

- ☐ Tiempo fuera de la oficina
- ☐ Tarjeta de Regalo
- ☐ Reconocimiento publico frente a mis compañeros
- ☐ Agradecimiento Privado de parte de mi supervisor.
- ☐ Correo electronico de parte del manager o director
- ☐ Otro:

Considero que la empresa impulsa el trabajo en equipo

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Totalmente de acuerdo



Mi supervisor, o alguien en el trabajo, parece preocuparse por mí como persona.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Totalmente de acuerdo

Hay alguien en el trabajo que alienta mi desarrollo

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Totalmente de acuerdo

En el trabajo, mis opiniones parecen contar

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Totalmente de acuerdo

En que ocasiones me he sentido escuchado

Tu respuesta



Que actividades me gustaría que se realicen en la empresa para ser más escuchado

- ☐ Reuniones de retroalimentación
- ☐ Encuestas anonimas
- ☐ Grupos focales
- ☐ Comunicación de Ideas que se han implementado
- ☐ Reuniones con supervisores

La misión o el propósito de mi empresa me hace sentir que mi trabajo es importante

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de acuerdo

Mis compañeros de trabajo están comprometidos con hacer un trabajo de calidad

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de acuerdo

Tengo un mejor amigo en el trabajo

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de acuerdo



Los miembros del equipo se apoyan mutuamente en su trabajo. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Totalmente de acuerdo

En los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Totalmente de acuerdo

Este último año he tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Totalmente de acuerdo

Considero que la empresa debe brindar más oportunidades de desarrollo y aprendizaje.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Totalmente de acuerdo

Las opciones que consideraría útiles para aumentar mi desarrollo y aprendizaje a nivel profesional y personal son:

- ☐ Cursos técnicos relacionados a mi área de trabajo.
- ☐ Pago de Certificaciones como six sigma, solid works y otros
- ☐ Cursos de Idiomas diferentes a Inglés
- ☐ Participar en proyectos con otros departamentos
- ☐ Otro:

Si tuviera que hacer un cambio en la empresa para convertirlo en un lugar de trabajo aún mejor, ¿cuál sería? *

Tu respuesta

Anexo 3

Lista de Verificación de Beneficios

Categoría de Beneficios	Descripción	Si	No	Comentarios
Beneficios Económicos	Salario competitivo			
	Bonificaciones			
	Aumento salarial anual			
Beneficios de Salud	Seguro médico privado			
	Seguro de vida			
	Programas de bienestar y salud mental			
Beneficios de Tiempo Libre	Días de vacaciones pagados			
	Días de enfermedad pagados			
	Días de descanso por motivos personales			
Beneficios de Desarrollo Profesional	Entrenamientos, cursos y certificaciones			

	Reembolsos por matrícula o educación continua			
	Mentorías			
Beneficios de Flexibilidad	Horarios flexibles			
	Opción de trabajo remoto			
	Políticas de tiempo parcial			
Beneficios de Reconocimiento	Programas de reconocimiento de empleados			
	Celebraciones de logros y aniversarios			
	Incentivos por desempeño			
Beneficios de Bienestar	Membresías a gimnasios			
	Programas de ejercicio en el lugar de trabajo			
	Actividades recreativas y de team building			

Beneficios de Entorno Laboral	Espacios de esparcimiento			
	Recursos ergonómicos			
	Equipo de trabajo moderno			
Beneficios Adicionales	Programas de voluntariado			
	Descuentos en empresas asociadas			
	Servicios de transporte o estacionamiento			
	Cafetería en la empresa			
	Subsidio de alimentación			
	Asociación Solidarista			