

Plan de mejoramiento de bienestar laboral para la prevención de riesgos psicosociales y  
la mejora del clima organizacional en OSP Ingeniería S.A.S.

Laura Daniela Rueda Céspedes

Trabajo de grado para optar el título de Ingeniera Industrial

Director

Rodolfo Mosquera Navarro

Doctor en Ingeniería - Industria y Organizaciones

Tutor

Diego Fernando Quintero Barrera

Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2026

### **Dedicatoria**

*A mis papás, cuyo apoyo ha sido la base todo: gracias por todo su esfuerzo que hizo posible mis estudios, por acompañarme en un trayecto largo y retador, y por respetar y sostener cada decisión que tomé en este camino. Su confianza me dio fuerza cuando más la necesité. Gracias por su paciencia, por su ejemplo de trabajo y por recordarme siempre el valor de la constancia.*

*A mi hermana, por su compañía leal, sus palabras oportunas y su humor que alivió las jornadas más difíciles.*

*Y a mis perritos Mike y Bonnie, compañeros fieles silenciosos de madrugadas, por su ternura y calma que me regalaron en cada etapa de este proceso. A todos ustedes, gracias por hacerlo posible.*

### **Agradecimientos**

*A mis padres, cuyo esfuerzo incansable y respaldo económico hicieron posible cada paso de esta formación. Gracias por creer en mí aun cuando el camino se hizo largo y por acompañar con serenidad cada decisión.*

*A mi hermana y toda mi familia, por celebrar mis logros y brindarme apoyo en todo momento.*

*A mi director Rodolfo Mosquera, y al tutor Diego Quintero por su orientación generosa, por su tiempo y por sus correcciones amables y gentiles, muchas gracias por compartir su conocimiento.*

*A OSP Ingeniería, a su gerencia, al equipo HSEQ y al personal administrativo, por abrir sus procesos, facilitar información y participar con disposición en las mediciones y en la aplicación del trabajo.*

*A mis compañeros y amigos, por su ayuda práctica, sus discusiones sinceras y la compañía que hace más llevadero el esfuerzo.*

*A todas las personas que aportaron tiempo, datos o ideas. Este es el resultado de ese tejido colectivo.*

## Tabla de Contenido

|   |    |
|---|----|
| Introducción .....  | 12 |
| 1. Planteamiento del Problema.....  | 14 |
| 2. Objetivos .....  | 16 |
| 2.1 Objetivo general.....   | 16 |
| 2.2 Objetivos específicos .....   | 16 |
| 3. Marco de Referencia .....  | 17 |
| 3.1 Marco de Antecedentes.....  | 17 |
| 3.2 Marco Teórico.....  | 20 |
| 3.2.1 Riesgo psicosocial.....   | 20 |
| 3.2.2 Bienestar laboral .....   | 21 |
| 3.2.3 Clima organizacional .....  | 21 |
| 3.2.4 Herramientas para la evaluación del clima organizacional y riesgos psicosociales..... | 23 |
| 3.2.5 Marco legal .....   | 24 |
| 3.2.6 Aportes de la perspectiva Healing Organization.....                                   | 25 |
| 4. Metodología .....  | 26 |
| 4.1 Fase 1: Diagnóstico inicial.....  | 27 |
| 4.1.1 Revisión documental.....  | 28 |
| 4.1.2 Observación y contacto inicial.....   | 28 |
| 4.1.3 Aplicación de instrumentos estandarizados .....                                       | 28 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.2   | Fase 2: Formulación del plan de mejora .....                        | 29 |
| 4.3   | Fase 3: Implementación del plan de mejora.....                      | 30 |
| 4.4   | Fase 4: Evaluación y seguimiento.....                               | 30 |
| 5.    | Diagnóstico Inicial .....   | 32 |
| 5.1   | Forma A – Cargos profesionales, coordinadores o de jefatura .....   | 36 |
| 5.2   | Forma B – Cargos de apoyo administrativo y auxiliar .....           | 38 |
| 5.2.1 | Salida epidemiológica.....  | 40 |
| 5.3   | Descripción de la empresa .....                                     | 41 |
| 5.3.1 | Misión.....   | 43 |
| 5.3.2 | Visión.....   | 43 |
| 5.4   | Revisión Documental.....  | 43 |
| 5.4.1 | Política de gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo .....        | 44 |
| 5.4.2 | Matriz de riesgos y actividades críticas .....                      | 44 |
| 5.4.3 | Otros registros revisados.....                                      | 45 |
| 5.4.4 | Indicadores SG-SST asociados a desenlaces (línea base).....         | 45 |
| 6.    | Desarrollo del proyecto.....  | 46 |
| 6.1.  | Fase 1: Diagnóstico inicial.....                                    | 46 |
| 6.1.1 | Revisión documental.....  | 47 |
| 6.1.2 | Observación y caracterización inicial del área administrativa ..... | 48 |
| 6.1.3 | Aplicación de instrumentos de evaluación.....                       | 49 |

|  |    |
|--|----|
| 6.1.4. Procesamiento y análisis de resultados .....                              | 55 |
| 6.2. Formulación del plan de mejoramiento.....                                   | 56 |
| 6.2.1. Identificación de necesidades prioritarias de intervención .....          | 56 |
| 6.2.2. Definición de líneas de acción .....                                      | 59 |
| 6.2.3. Diseño de estrategias y responsabilidades internas.....                   | 61 |
| 6.2.4. Definición de indicadores de seguimiento .....                            | 62 |
| 7. Selección y validación interna de estrategias.....                            | 66 |
| 7.1.1. Revisión de estrategias en conjunto con gerencia y tutor empresarial..... | 68 |
| 7.1.2. Ajuste de alcance, recursos y cronograma de implementación.....           | 70 |
| 7.1.3. Priorización de acciones a ejecutar durante la práctica.....              | 72 |
| 8. Implementación.....   | 73 |
| 9. Evaluación de resultados e impacto en la percepción de los trabajadores ..... | 75 |
| 10. Socialización .....  | 79 |
| 11. Conclusiones .....   | 80 |
| 12. Recomendaciones .....  | 82 |
| Referencias Bibliográficas .....   | 83 |

**Lista de Tablas**

|                 |   |    |
|-----------------|---|----|
| <b>Tabla 1</b>  | Cumplimiento de Objetivos .....   | 13 |
| <b>Tabla 2</b>  | Relación entre los Objetivos del Proyecto y las Etapas de la Metodología.....                             | 31 |
| <b>Tabla 3</b>  | Rangos de Interpretación .....  | 33 |
| <b>Tabla 4</b>  | Resultados por Dimensión .....  | 33 |
| <b>Tabla 5</b>  | Prevalencia Interna de Exposición Alta o Muy Alta por Dominio de la Batería Psicosocial Intralaboral..... | 40 |
| <b>Tabla 6</b>  | Puntajes IMCOC por Dimensión y Lectura Técnica para Priorización (Área Administrativa, N=8) .....         | 51 |
| <b>Tabla 7</b>  | Instrumentos y Fuentes del Diagnóstico, Cobertura y Producto Analítico (Área Administrativa) .....        | 53 |
| <b>Tabla 8</b>  | Matriz de Priorización de Frentes de Intervención .....   | 58 |
| <b>Tabla 9</b>  | Correspondencia Metodológica entre Fases y Evidencias Utilizadas en el Proyecto .....                     | 65 |
| <b>Tabla 10</b> | Resultados Percepción de Trabajadores.....  | 77 |

### Lista de Figuras

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1</b> <i>Puntajes del IMCOC por dimensión en el área administrativa</i> .....                             | 34 |
| <b>Figura 2</b> <i>Organigrama OSP</i> .....  | 42 |
| <b>Figura 3</b> <i>Distribución de Respuestas de la Encuesta de Impacto Percibido por Componente Evaluado</i> ..... | 78 |
| <b>Figura 4</b> <i>Socialización del plan de mejoramiento</i> .....   | 79 |

### **Lista de Apéndices**

(Los apéndices están adjuntos en los anexos y puede visualizarlos en la base de datos de la biblioteca UIS)

Apéndice A. Instrumento para Medir Clima en Organizaciones Colombianas (IMCOC)

Apéndice B. Batería de riesgo psicosocial Intralaboral

Apéndice C. Política de gestión en Seguridad y Salud en el trabajo

Apéndice D. Matriz de riesgos con actividades críticas

Apéndice E. Matriz de seguimiento e implementación del plan de mejoramiento

Apéndice F. Cronograma de implementación del plan de mejoramiento

Apéndice G. Encuesta de impacto percibido

Apéndice H. Socialización con área administrativa

## Resumen

**Título:** Plan de mejoramiento de bienestar laboral para la prevención de riesgos psicosociales y la mejora del clima organizacional en OSP Ingeniería S.A.S.\*

**Autor:** Laura Daniela Rueda Céspedes \*\*

**Palabras clave:** riesgos psicosociales, clima organizacional, bienestar laboral, IMCOC.

**Descripción:** El bienestar laboral y la gestión de riesgos psicosociales inciden en la salud, la motivación y el desempeño, especialmente en áreas administrativas donde la coordinación cotidiana y la interacción entre roles son determinantes. Este trabajo tuvo como propósito diagnosticar, formular, implementar y evaluar el impacto percibido de un plan de mejoramiento del bienestar laboral para prevenir riesgos psicosociales y fortalecer el clima organizacional en el área administrativa de OSP Ingeniería S.A.S. Se desarrolló un diagnóstico con revisión documental del SG-SST, observación y conversaciones exploratorias, además de la aplicación del IMCOC (n = 8) y de la Batería de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral en sus Formas A (n = 4) y B (n = 4). El IMCOC mostró fortalezas en objetivos, liderazgo, toma de decisiones y control, pero evidenció motivación en rango negativo y resultados neutrales en cooperación y relaciones interpersonales. De manera complementaria, la batería psicosocial identificó alertas relevantes en liderazgo, relaciones sociales, reconocimiento y recompensas, que orientaron la priorización del plan. Con base en estos hallazgos, se estructuró e implementó una intervención de baja complejidad y alta aplicabilidad, organizada en cuatro ejes: liderazgo y comunicación interna, reconocimiento y motivación, relaciones interpersonales, y organización del trabajo, incluyendo pausas de recuperación. Posteriormente, el impacto percibido se evaluó mediante una encuesta breve aplicada al equipo administrativo, cuyos resultados mostraron una valoración favorable de las acciones implementadas en comunicación interna, coordinación, reconocimiento, pausas de recuperación y efecto global del plan sobre el bienestar laboral y el clima organizacional. En conjunto, el trabajo aporta una línea base diagnóstica, un plan de intervención viable y una ruta de seguimiento útil para la gestión preventiva de factores psicosociales en OSP Ingeniería S.A.S.

\* Trabajo de grado

\*\* Facultad de Ingenierías Físicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director Rodolfo Mosquera Navarro

### Abstract

**Title:** Workplace Well-Being Improvement Plan for the Prevention of Psychosocial Risks and the Enhancement of Organizational Climate at OSP Ingeniería S.A.S.\*

**Author(s):** Laura Daniela Rueda Céspedes\*\*

**Key Words:** psychosocial risk, organizational climate, workplace well-being, IMCOC

**Description:** Workplace well-being and psychosocial risk management influence health, motivation, and performance, especially in administrative areas where day-to-day coordination and interaction among roles are decisive. This study aimed to diagnose, formulate, implement, and evaluate the perceived impact of a workplace well-being improvement plan to prevent psychosocial risks and strengthen the organizational climate in the administrative area of OSP Ingeniería S.A.S. A diagnostic process was carried out through a review of OHSMS documentation, observation, and exploratory conversations, in addition to the application of the IMCOC questionnaire (n = 8) and the Intralabor Psychosocial Risk Battery in Forms A (n = 4) and B (n = 4). The IMCOC showed strengths in objectives, leadership, decision-making, and control, but evidenced motivation in the negative range and neutral results in cooperation and interpersonal relationships. In addition, the psychosocial risk battery identified relevant alerts in leadership, social relationships, recognition, and rewards, which guided the prioritization of the plan. Based on these findings, a low-complexity, highly applicable intervention was organized and implemented around four areas: leadership and internal communication, recognition and motivation, interpersonal relationships, and work organization with recovery breaks. Subsequently, the perceived impact was evaluated through a brief survey administered to the administrative team, whose results showed a favorable assessment of the implemented actions in internal communication, coordination, recognition, recovery breaks, and the overall effect of the plan on workplace well-being and organizational climate. Overall, the study provides a diagnostic baseline, a feasible intervention plan, and a useful follow-up route for the preventive management of psychosocial factors in OSP Ingeniería S.A.S.

\* Bachelor Thesis

\*\* Facultad de Ingenierías Físicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director Rodolfo Mosquera Navarro

## **Introducción**

El bienestar laboral es un elemento esencial de la gestión organizacional, ya que la motivación, la satisfacción y la calidad de las relaciones de trabajo influyen en el desempeño y en el clima organizacional (Chiavenato, 2009). Factores como el reconocimiento insuficiente, la comunicación deficiente y la ausencia de espacios de recuperación durante la jornada pueden favorecer la aparición de riesgos psicosociales y afectar tanto la salud de los trabajadores como el funcionamiento institucional (Maslach & Jackson, 1981; Organización Mundial de la Salud [OMS], 2022).

En Colombia, la normatividad en Seguridad y Salud en el Trabajo establece lineamientos orientados a la protección de entornos laborales saludables. La Ley 1562 de 2012, el Decreto 1072 de 2015 y la Resolución 0312 de 2019 regulan la prevención de riesgos y la implementación del SG-SST, incluyendo la gestión de factores psicosociales (Congreso de la República de Colombia, 2012; Ministerio del Trabajo, 2019). Estas disposiciones constituyen el marco sobre el cual las organizaciones deben formular estrategias de prevención, seguimiento y mejoramiento del bienestar laboral.

En este contexto, el presente trabajo se desarrolló en el área administrativa de OSP Ingeniería S.A.S., conformada por ocho colaboradores, con el fin de analizar condiciones relacionadas con clima organizacional, bienestar laboral y factores psicosociales intralaborales.

A partir de observaciones iniciales y del diagnóstico realizado, se identificaron aspectos sensibles asociados a comunicación interna, reconocimiento del desempeño, relaciones interpersonales y organización del trabajo, los cuales orientaron la formulación, implementación

y evaluación de un plan de mejoramiento dirigido a fortalecer la gestión preventiva en este contexto.

En ese sentido, el propósito del presente proyecto fue diagnosticar la situación del área administrativa, formular e implementar un plan de mejoramiento y evaluar su impacto en la percepción de los trabajadores.

A continuación, se presenta la tabla de cumplimiento de objetivos del presente trabajo de grado.

**Tabla 1**

*Cumplimiento de Objetivos*

| <b>Objetivo específico</b>   | <b>Cumplimiento</b>  |
|--|--|
| Diagnosticar las condiciones laborales, las variables de riesgos psicosociales y el clima organizacional en OSP Ingeniería S.A.S, mediante la aplicación de instrumentos validados y el análisis de información recopilada.                        | 5. Diagnóstico inicial   |
| Diseñar un plan de mejoramiento de bienestar laboral orientado a la prevención de riesgos psicosociales y al fortalecimiento del clima organizacional, con base en los resultados del diagnóstico.   | 6.2 Formulación del plan de mejoramiento                                   |
| Implementar el plan de mejoramiento de bienestar laboral en OSP Ingeniería S.A.S ejecutando las acciones propuestas para promover la salud mental y mejorar el clima organizacional.   | 8. Implementación  |
| Evaluar los resultados de la implementación del plan de mejoramiento, verificando su impacto en la percepción de los trabajadores sobre el bienestar laboral, la prevención de riesgos psicosociales y el fortalecimiento del clima organizacional | 9. Evaluación de resultados e impacto en la percepción de los trabajadores |

## 1. Planteamiento del Problema

OSP Ingeniería S.A.S es una empresa del sector construcción con más de 40 años de trayectoria. Su área administrativa está conformada por ocho personas que asumen simultáneamente funciones operativas, técnicas y de apoyo gerencial. Esta estructura ha favorecido la capacidad de respuesta frente a las necesidades de la organización, pero también ha generado dinámicas internas que hacen necesario revisar las condiciones asociadas al bienestar laboral y al clima organizacional.

En esta dependencia se identificaron situaciones relacionadas con comunicación interna, reconocimiento del desempeño, coordinación cotidiana y espacios de recuperación durante la jornada. Estas condiciones pueden asociarse con factores psicosociales intralaborales como presión de tiempo, carga mental y retroalimentación insuficiente, que inciden en la motivación, la satisfacción laboral y la calidad de las relaciones de trabajo. Aunque la empresa cuenta con componentes básicos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), el énfasis ha estado principalmente en la prevención de riesgos físicos y operativos, mientras que los factores psicosociales del personal administrativo no han sido abordados de manera específica y sistemática, pese a lo establecido en la normatividad vigente (Resolución 2646 de 2008; Decreto 1072 de 2015; Resolución 0312 de 2019).

En este contexto, el proyecto se orientó a caracterizar el clima organizacional y los factores psicosociales intralaborales del área administrativa mediante la aplicación de instrumentos validados en el contexto colombiano, entre ellos el Instrumento para Medir el Clima Organizacional en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) (Méndez, 2006) y la Batería de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral del Ministerio de la Protección Social

(2010). A partir de este diagnóstico, se formuló e implementó un plan de mejoramiento orientado a fortalecer la comunicación interna, el reconocimiento, las relaciones interpersonales y la organización del trabajo con pausas de recuperación, con el fin de contribuir a la prevención de factores psicosociales y al fortalecimiento del clima organizacional en el área administrativa de OSP Ingeniería S.A.S.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Mejorar el bienestar laboral en OSP Ingeniería S.A.S mediante la implementación de un plan de mejoramiento orientado a la prevención de riesgos psicosociales y a la mejora del clima organizacional.

### **2.2 Objetivos específicos**

1. Diagnosticar las condiciones laborales, las variables de riesgos psicosociales y el clima organizacional en OSP Ingeniería S.A.S, mediante la aplicación de instrumentos validados y el análisis de información recopilada.
2. Diseñar un plan de mejoramiento de bienestar laboral orientado a la prevención de riesgos psicosociales y al fortalecimiento del clima organizacional, con base en los resultados del diagnóstico.
3. Implementar el plan de mejoramiento de bienestar laboral en OSP Ingeniería S.A.S ejecutando las acciones propuestas para promover la salud mental y mejorar el clima organizacional.
4. Evaluar los resultados de la implementación del plan de mejoramiento, verificando su impacto en la percepción de los trabajadores sobre el bienestar laboral, la prevención de riesgos psicosociales y el fortalecimiento del clima organizacional.

### 3. Marco de Referencia

#### 3.1 Marco de Antecedentes

El trabajo de grado titulado **“Plan de mejoramiento para el Clima Organizacional de la Empresa Constructora G&HS.A.S.”**, realizado por Lyda Eugenia Mena Torres, Linda Diane Bolaños Cabrera, Mónica Alexandra Villota Patiño, Luz Karime García y Ana Lucía Tunubala para la Universidad UNAD en el año 2022, planteó como objetivo principal el diseño de un plan de mejoramiento del clima organizacional de dicha empresa del sector de construcción, con el fin de aportar a la consecución de los objetivos organizacionales y a la formación de un entorno laboral sano para sus trabajadores (Mena et al., 2022, p. 13–14).

En cuanto a la metodología utilizada en este proyecto de grado, se utilizaron herramientas de medición tales como encuestas de clima laboral en la empresa, estrategias para la valoración de dicho clima organizacional y la posterior verificación de los datos recolectados. Este proyecto se dividió en 4 fases, comenzando por la recopilación y revisión de conceptos relacionados con el tema del proyecto, al igual que su relación con la organización. En la segunda fase a través de las herramientas previamente mencionadas, se realizó un diagnóstico del clima laboral de la empresa con el fin de sentar las bases para del diseño del plan. Luego, en la tercera fase se lleva a cabo la toma de decisiones para la creación del plan mediante el análisis del diagnóstico previamente realizado. Finalmente, en la cuarta y última fase, se formula el plan de mejoramiento tomando en cuenta las necesidades previamente identificadas y los objetivos, tanto generales como específicos del proyecto. (Mena et al., 2022, p. 26). La revisión de las conclusiones del presente trabajo evidencia la importancia del factor psicosocial para el óptimo

funcionamiento del clima laboral en una empresa de construcción. Este proyecto se relaciona con el actual ya que ambos se enfocan en la formulación de un plan de mejoramiento de bienestar laboral en una organización del sector de construcción, haciendo uso de herramientas de recolección de datos e información que permitan conocer mejor las necesidades de los trabajadores para lograr así un correcto direccionamiento del plan a realizar.

El siguiente trabajo de grado se titula **“Diseño de un plan de mejoramiento para el fortalecimiento del clima organizacional de la empresa CMM construcciones montajes y mantenimiento E.U.”**, el cual fue realizado por Carlos Gerardo Hernández Ospina, Leydy Johana Rojas Balaguera y Heidy Myerly Olarta López para la Universidad ECCI y tuvo como objetivo principal el fortalecimiento del clima laboral de esa empresa mediante el diseño de un plan de mejoramiento. Este proyecto buscaba identificar los factores que afectan el clima organizacional y qué estrategias se podían llevar a cabo para fortalecerlo, todo esto mediante la evaluación y determinación de las variables que afectan tanto positiva como negativamente este ambiente laboral. (Hernández et al., 2021, p. 31).

El desarrollo de este trabajo se llevó a cabo en 3 fases, comenzando por una fase de evaluación organizacional de la empresa mediante el uso de instrumentos tales como encuestas que posteriormente fueron cuantificadas en una escala de Likert. Posteriormente, en la segunda fase se realizó el análisis de la información previamente recolectada y la definición de las variables según el IMCOC. Finalmente, en la tercera y última fase se expusieron las estrategias propuestas para cumplir con el objetivo principal del trabajo y presentarlo a la parte directiva de la empresa. (Hernández et al., 2021, p. 4). La relación con el proyecto actual radica en la consecución de un objetivo muy similar, tal y como es el mejoramiento de bienestar laboral y

clima organizacional en una empresa, al igual que el uso de herramientas tales como la escala de Likert que permiten realizar un mejor proceso de recopilación y análisis de datos. En adición, este trabajo destaca la importancia y los beneficios de la correcta identificación de las diversas variables que pueden afectar el ambiente laboral de una organización clasificada como PYME, tal y como lo es OSP Ingeniería.

El siguiente trabajo de grado tiene por título **“Plan De Bienestar Laboral Para El Área Administrativa De La Empresa Evedisa De La Ciudad De Pereira Año 2020.”**, el cual fue realizado en el año 2020 por Eliana Quiroz Gonzalez y Juan Carlos Muñoz Montaña para la Universidad Católica de Pereira. Sus objetivos se centran en el diseño de un plan de bienestar laboral mediante la identificación de problemas y la propuesta de estrategias para definir el programa a llevar a cabo en dicho plan. (Quiroz & Muñoz, 2020, p. 41).

El proyecto inicia realizando un diagnóstico de la empresa mediante distintas técnicas de recolección de información y su posterior análisis. Posteriormente, se identifican y priorizan las necesidades a mejorar dentro del ambiente laboral del área administrativa de Evedisa, al igual que se proponen indicadores para medir el nivel de eficacia de las estrategias previamente estipuladas en el programa. Estas estrategias se clasifican en 4 ejes principales, los cuales abordan categorías tales como la formación de los trabajadores, incentivos por desempeño laboral, fortalecimiento de relaciones interpersonales y la promoción de hábitos de vida saludables. (Quiroz & Muñoz, 2020, p. 47). Finalmente, se destaca como conclusión el alto grado de relación que existe entre el nivel productivo de un trabajador y su ambiente tanto laboral como extralaboral. Este proyecto sirve como orientación para el presente trabajo de grado

en la forma como se identifican y se clasifican las estrategias para el mejoramiento del ambiente laboral dentro de una empresa PYME.

### **3.2 Marco Teórico**

Los riesgos psicosociales presentes en una organización constituyen un factor relevante en el análisis y la gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Estos comprenden aspectos como los conflictos interpersonales, la sobrecarga laboral y la inseguridad en el empleo, entre otros (OIT, 2016). En este sentido, la implementación de un plan de mejoramiento orientado a la gestión de estos riesgos puede contribuir a mitigar sus efectos en el ambiente laboral y a fortalecer condiciones favorables para el desempeño organizacional (INSST, 2021).

#### **3.2.1 Riesgo psicosocial**

Son aquellas condiciones presentes en el ambiente laboral que pueden afectar de alguna manera a la salud física o mental de los trabajadores. Están compuestos por las relaciones entre las condiciones y ambiente de trabajo; y las capacidades y necesidades del trabajador. (OIT, 2016). Estos riesgos se convierten en amenaza cuando los factores laborales superan la capacidad de afrontamiento del trabajador. Los principales factores de riesgo psicosocial son:

- **Carga de trabajo:** Se relaciona con la cantidad, complejidad y presión de las tareas que tienen que llevar a cabo los empleados en su trabajo, considerando la exigencia física y mental a la que se encuentra expuesto.
- **Autonomía de trabajo:** Se refiere al grado de libertad que tiene el trabajador para organizar su tiempo, tareas y tomar decisiones por sí mismo.

- Inseguridad laboral: Relacionado con el temor a perder el empleo, ya sea por contratos inestables o por incertidumbre sobre su futuro.
- Condiciones organizativas: Se refiere a las políticas y horarios de la empresa, al igual que la distribución de las tareas y la separación del ambiente laboral con la vida personal.
- Relaciones laborales: Incluye el nivel de cooperación y respeto entre los compañeros de la empresa.

Cuando estos factores de riesgo no son controlados de manera adecuada, se pueden generar consecuencias en el empleado tales como:

Estrés laboral

Depresión, ansiedad e irritabilidad

Accidentes laborales

Disminución de la productividad

Ausentismo laboral

### **3.2.2 *Bienestar laboral***

Se define como el nivel en el que los trabajadores de una empresa perciben la cobertura de sus necesidades personales al interior de la organización ya sean físicas, psicológicas, económicas, entre otras. (Estrada Rodriguez & Ramirez Reyes, 2018). Integra componentes tales como la salud, seguridad, igualdad de oportunidades y calidad de vida en el ambiente laboral, convirtiéndose así en un componente primordial para el trabajo digno. (OIT, 2019)

### **3.2.3 *Clima organizacional***

Es el conjunto de percepciones con respecto a los diferentes aspectos que componen el ambiente laboral, tales como políticas, prácticas, comportamientos y procedimientos que

comparten los trabajadores de cierta empresa. Este se encuentra directamente relacionado con el nivel de desempeño presentado por los empleados. (Chiavenato, 2017). Las dimensiones que componen este clima organizacional son:

- **Comunicación:** Se relaciona con el flujo de información entre todos los trabajadores de la empresa. Incluye el acceso, la forma y la claridad que se tiene de la información importante para llevar a cabo las respectivas labores del empleado. (Brunet, L., 2011)
- **Liderazgo:** Hace referencia a la capacidad que tienen los respectivos líderes de las distintas áreas que componen la empresa para orientar, corregir y motivar a su equipo de trabajo. (Litwin, G. & Stringer, R., 1968)
- **Relaciones interpersonales:** Esta dimensión se refiere a la calidad de las interacciones entre los compañeros laborales; su nivel de apoyo, confianza, colaboración y respeto. (Robbins & Judge, 2017)
- **Apoyo organizacional:** Incluye la motivación y el reconocimiento que ofrece la empresa para incentivar al empleado a realizar su trabajo de una mejor manera y aumentar su compromiso con la organización. Aquí se incluyen las recompensas y las oportunidades de crecimiento laboral ofrecidas por los líderes de las diversas áreas. (Chiavenato, 2017)
- **Condiciones de trabajo:** Comprende las condiciones físicas y materiales del entorno, tales como la infraestructura, ergonomía, seguridad, elementos de trabajo, iluminación, entre otros. (García & Londoño, 2018)

Aunque el clima organizacional puede abordarse desde distintas dimensiones conceptuales en la literatura, en el presente trabajo su evaluación empírica se realizó mediante el

IMCOC, instrumento que lo operacionaliza a través de siete dimensiones: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control.

### ***3.2.4 Herramientas para la evaluación del clima organizacional y riesgos psicosociales***

- **Instrumento para Medir el Clima Organizacional en las Organizaciones Colombianas (IMCOC):** El IMCOC es un cuestionario creado en Colombia por Carlos Eduardo Méndez para medir el clima organizacional a partir de la percepción de los trabajadores sobre su entorno de trabajo (Méndez, 2006). Es ampliamente utilizado en estudios y diagnósticos empresariales en el país porque fue construido y validado en contextos organizacionales colombianos, lo que lo hace culturalmente pertinente y operativamente útil (Méndez & Rondón, 2012).

El instrumento está compuesto por 45 ítems agrupados en siete dimensiones: objetivos (claridad y coherencia de las metas de trabajo), cooperación (apoyo entre compañeros y entre áreas), liderazgo (estilo de dirección del jefe inmediato), toma de decisiones / participación (posibilidad de opinar e influir en el trabajo), relaciones interpersonales (respeto, confianza y manejo de conflictos), motivación (interés y compromiso con las tareas) y control (forma en que se supervisa y retroalimenta el desempeño) (Méndez, 2006).

Cada ítem se responde en una escala tipo Likert de frecuencia, y las respuestas se suman por dimensión. Ese puntaje se compara luego con un rango mínimo y máximo posible para clasificar el resultado en categorías interpretables (por ejemplo, percepción altamente positiva, positiva, aceptable, negativa o altamente negativa), lo que permite identificar fortalezas y focos de intervención específicos dentro de la empresa (Méndez & Rondón, 2012).

- **Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial (Ministerio de Trabajo, 2010).** La Batería de Factores de Riesgo Psicosocial fue desarrollada por el Ministerio de Trabajo de Colombia, en colaboración con la Pontificia Universidad Javeriana y el Fondo de Riesgos Laborales, como instrumento técnico para identificar, medir y gestionar los factores de riesgo psicosocial en el entorno laboral.

Evalúa tres componentes principales: factores intralaborales (como carga mental, ritmo de trabajo, liderazgo y relaciones sociales), factores extralaborales (como condiciones familiares o apoyo social externo) y niveles de estrés percibido.

Su aplicación se rige por la Resolución 2646 de 2008, la cual establece las disposiciones para la identificación, evaluación y prevención de los factores psicosociales que puedan afectar la salud mental de los trabajadores, y se articula con el Sistema General de Riesgos Laborales (Decreto 1072 de 2015).

Este instrumento permite obtener información estructurada sobre las condiciones psicosociales del trabajo y orientar intervenciones preventivas en las empresas (Ministerio de Trabajo & Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

### **3.2.5 Marco legal**

El marco legal que respalda este proyecto se fundamenta en la legislación colombiana e internacional relacionada con la seguridad, salud y bienestar en el trabajo. A continuación, se presentan las principales normas y leyes relacionadas con el tema del proyecto.

- a. **Ley 1562 de 2012.** Modifica el Sistema General de Riesgos Laborales e incorpora los factores psicosociales dentro de las obligaciones del empleador para prevenir enfermedades laborales.

- b. **Decreto 1072 de 2015.** Compila las normas del sector trabajo y reglamenta el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), de cumplimiento obligatorio para todas las empresas.
- c. **Resolución 2646 de 2008.** Regula la identificación, evaluación, prevención e intervención de los factores psicosociales y el estrés laboral.
- d. **Resolución 0312 de 2019.** Establece los estándares mínimos del SG-SST, promoviendo la evaluación continua de los riesgos psicosociales.
- e. **Ley 1010 de 2006.** Tipifica el acoso laboral y promueve ambientes laborales dignos y saludables.
- f. **Convenio 155 de la OIT (1981).** Sobre seguridad y salud de los trabajadores, insta a los países miembros a adoptar políticas nacionales integrales.
- g. **ISO 45001:2018.** Estándar internacional que promueve sistemas de gestión enfocados en la prevención de lesiones y el bienestar integral de los trabajadores

### ***3.2.6 Aportes de la perspectiva Healing Organization***

De manera complementaria, la perspectiva de Healing Organization plantea que las organizaciones deben promover entornos laborales más humanos, conscientes y orientados al bienestar integral de sus colaboradores, mediante prácticas de cuidado, compasión, propósito compartido y relaciones interpersonales saludables. Desde este enfoque, las dinámicas comunicativas y narrativas dentro de la organización influyen en la forma en que los trabajadores interpretan el reconocimiento, el apoyo, la carga laboral y el sentido de pertenencia. Aunque el presente estudio no adopta esta perspectiva como modelo central de análisis, su inclusión permite enriquecer la comprensión del clima organizacional y del bienestar laboral, en coherencia con la

necesidad de fortalecer prácticas relacionales y organizacionales orientadas a la prevención del riesgo psicosocial (World Health Organization & International Labour Organization, 2022; International Organization for Standardization, 2021; Sisodia & Gelb, 2019).

#### **4. Metodología**

La metodología del presente trabajo se estructuró en cuatro fases: diagnóstico inicial, formulación del plan de mejora, implementación y evaluación y seguimiento. Dado que el estudio no se limitó a describir una situación organizacional, sino que incluyó la formulación, puesta en marcha y valoración posterior de acciones de mejora, fue necesario definir con claridad su diseño de investigación y la justificación de la población intervenida.

##### **Diseño de investigación:**

El presente trabajo se desarrolló bajo un diseño aplicado, de tipo descriptivo-intervencional, con enfoque mixto y temporalidad longitudinal de corto plazo. Se considera aplicado porque estuvo orientado a la formulación, implementación y evaluación de un plan de mejoramiento en un contexto empresarial real. Su carácter descriptivo-intervencional se sustenta en que primero permitió diagnosticar las condiciones del área administrativa y, posteriormente, formular e implementar acciones de mejora orientadas a la prevención de riesgos psicosociales y al fortalecimiento del clima organizacional.

El enfoque fue mixto, al integrar técnicas cuantitativas, como la aplicación del IMCOC y de la Batería de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral, junto con técnicas cualitativas, como la observación directa, la revisión documental y las conversaciones exploratorias con los

trabajadores. La temporalidad fue longitudinal de corto plazo, dado que se realizó una medición diagnóstica inicial y una evaluación posterior al proceso de intervención.

### **Justificación de la muestra**

La población objeto de estudio estuvo conformada por la totalidad del personal administrativo de la empresa OSP Ingeniería S.A.S., correspondiente a ocho (8) trabajadores. Dado el tamaño reducido del área administrativa y la necesidad de intervenir sobre el sistema organizacional completo, se optó por un muestreo censal o poblacional, incluyendo a todos los colaboradores que conforman la unidad de análisis.

Esta decisión metodológica se justifica en estudios organizacionales de tipo aplicado, en los cuales el interés investigativo se centra en la mejora de un sistema de trabajo específico, la representatividad estadística no constituye el objetivo principal y se privilegia la intervención integral del contexto laboral.

Por tanto, los resultados obtenidos deben interpretarse como un estudio de caso organizacional, cuyo valor radica en la generación de evidencia práctica para la gestión del bienestar laboral y la prevención de riesgos psicosociales en contextos empresariales similares.

#### **4.1 Fase 1: Diagnóstico inicial**

Con el propósito de conocer las condiciones actuales del área administrativa de OSP Ingeniería S.A.S. y comprender los factores que incidían en el bienestar y el desempeño de los trabajadores, se desarrolló un diagnóstico inicial con enfoque mixto, integrando fuentes cualitativas y cuantitativas.

#### ***4.1.1 Revisión documental***

Se revisaron documentos internos de OSP Ingeniería S.A.S., tales como la política de gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), la matriz de riesgos con actividades críticas, y los registros disponibles de capacitaciones e intervenciones previas en el área de bienestar.

Esta revisión permitió identificar el marco institucional existente y evidenciar que, aunque la organización contaba con lineamientos generales en SST y control sobre riesgos operativos, no se encontró una gestión específica y sistemática orientada al clima organizacional, al bienestar laboral ni a la prevención de riesgos psicosociales en el personal administrativo.

#### ***4.1.2 Observación y contacto inicial***

Se realizaron observaciones en el entorno del área administrativa, así como reuniones exploratorias con la gerencia, el área HSEQ y el tutor empresarial.

Estas actividades permitieron:

- Delimitar el alcance del proyecto en el área administrativa.
- Reconocer las principales inquietudes del personal (comunicación, reconocimiento, pausas de recuperación, etc.)
- Validar la pertinencia de las herramientas que se aplicarían en fases posteriores.

#### ***4.1.3 Aplicación de instrumentos estandarizados***

Se aplicó el Instrumento para Medir el Clima Organizacional en las Organizaciones Colombianas (IMCOC), desarrollado y validado en población colombiana (Méndez, 2006), con el fin de evaluar dimensiones como liderazgo, cooperación, claridad de objetivos, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones y control.

Se aplicó la Batería de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral del Ministerio de la Protección Social, diferenciando la Forma A (cargos profesionales / de dirección) y la Forma B (cargos administrativos de apoyo), con el fin de identificar condiciones relacionadas con liderazgo, control, demandas, y recompensas.

Las herramientas utilizadas permitieron obtener información cuantitativa expresada en puntajes por dimensión en IMCOC y por dominio en la batería psicosocial intralaboral, así como elementos cualitativos útiles para contextualizar situaciones recurrentes en la dinámica diaria del área. Con ello se construyó una línea base sobre el estado del clima organizacional y sobre la presencia de factores psicosociales relevantes para el personal administrativo.

#### **4.2 Fase 2: Formulación del plan de mejora**

Con base en los resultados de la fase diagnóstica, se realizó el análisis de las dimensiones del IMCOC y de los dominios de la batería que presentaron mayor necesidad de intervención, especialmente en comunicación interna, reconocimiento al desempeño, relaciones interpersonales y, de manera complementaria, en organización del trabajo y recuperación durante la jornada.

A partir de ese análisis se formuló un plan de mejora en bienestar laboral, estructurado alrededor de ejes de intervención concretos para el área administrativa. Para cada eje se definieron su propósito, las acciones propuestas, los responsables dentro de la organización, la frecuencia de aplicación y los requerimientos básicos de recursos. En esta fase también se establecieron los indicadores de seguimiento orientados a facilitar la verificación posterior de las acciones propuestas. Estos indicadores quedaron documentados como insumo para la gestión interna de la empresa y para el seguimiento posterior al cierre del presente trabajo.

### **4.3 Fase 3: Implementación del plan de mejora**

En esta fase, con el acompañamiento de la gerencia y del área HSEQ, se pusieron en marcha las acciones priorizadas en el plan de mejora dentro del área administrativa. Las acciones incluyeron: la formalización de espacios breves de coordinación interna entre el personal administrativo y su responsable directo; la introducción de espacios de retroalimentación orientados al reconocimiento y a la clarificación de expectativas; la inclusión de pausas breves de recuperación dentro de la jornada administrativa; y la socialización de pautas básicas para fortalecer las relaciones interpersonales y el trato respetuoso

El objetivo de esta fase fue asegurar que las medidas propuestas no quedaran únicamente en el documento técnico, sino que se implementaran durante el periodo del proyecto con aprobación y acompañamiento de la empresa.

### **4.4 Fase 4: Evaluación y seguimiento**

En esta fase se verificó la aplicación de las acciones acordadas en el plan de mejora y se documentó el nivel de avance alcanzado en el área administrativa. Para ello se revisó el cumplimiento de las medidas implementadas (por ejemplo, realización de espacios de coordinación interna, entrega de retroalimentación al personal y establecimiento de pausas de recuperación en la jornada), se recolectó la percepción del equipo administrativo sobre su utilidad y efecto en el bienestar laboral y clima organizacional.

Con esta información se elaboró un cierre evaluativo del proyecto, orientado a valorar el impacto percibido de la implementación y a dejar a la empresa una base de seguimiento para la continuidad del plan de mejora en bienestar laboral, clima organizacional y gestión de riesgos psicosociales.

A continuación, se presenta la relación de cada etapa de la metodología con los objetivos específicos.

**Tabla 2**

*Relación entre los Objetivos del Proyecto y las fases de la Metodología*

| <b>Objetivo específico</b>   | <b>Fase</b>                               |
|--|---|
| Diagnosticar las condiciones laborales, las variables de riesgos psicosociales y el clima organizacional en OSP Ingeniería S.A.S, mediante la aplicación de instrumentos validados y el análisis de información recopilada.                        | Fase 1. Diagnóstico inicial               |
| Diseñar un plan de mejoramiento de bienestar laboral orientado a la prevención de riesgos psicosociales y al fortalecimiento del clima organizacional, con base en los resultados del diagnóstico.   | Fase 2. Formulación del plan de mejora    |
| Implementar el plan de mejoramiento de bienestar laboral en OSP Ingeniería S.A.S ejecutando las acciones propuestas para promover la salud mental y mejorar el clima organizacional.   | Fase 3. Implementación del plan de mejora |
| Evaluar los resultados de la implementación del plan de mejoramiento, verificando su impacto en la percepción de los trabajadores sobre el bienestar laboral, la prevención de riesgos psicosociales y el fortalecimiento del clima organizacional | Fase 4. Evaluación y seguimiento          |

## 5. Diagnóstico Inicial

Se llevó a cabo el proceso de diagnóstico inicial en el área administrativa de OSP Ingeniería S.A.S, con el propósito de conocer las condiciones laborales, identificar los riesgos psicosociales intralaborales relevantes y evaluar la percepción del clima organizacional. Este proceso fue desarrollado con el acompañamiento del tutor de la empresa, quien orientó la selección de herramientas acordes con el contexto y con los objetivos del proyecto.

En una primera etapa, se realizaron observaciones directas y conversaciones exploratorias con el personal administrativo, con el fin de comprender aspectos relacionados con reconocimiento, comunicación interna, coordinación y espacios de recuperación dentro de la jornada. Estos espacios permitieron recoger percepciones generales del equipo y aportar información cualitativa útil sobre factores organizacionales que inciden en el bienestar laboral.

Posteriormente, para la evaluación cuantitativa del clima organizacional se aplicó el Instrumento para Medir el Clima Organizacional en las Organizaciones Colombianas (IMCOC), desarrollado en el contexto empresarial nacional y utilizado en estudios de clima organizacional en Colombia, con adecuados niveles de confiabilidad (0.89) (Méndez, 2006). Este instrumento evalúa siete dimensiones del funcionamiento interno de la organización: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control. Cada afirmación se calificó en una escala de frecuencia de 1 a 7, en la que 1 corresponde a “nunca” y 7 a “siempre”.

Para el análisis, se siguió el procedimiento utilizado en estudios previos en el país: las respuestas de los ocho participantes se sumaron por ítem y luego por dimensión (Ver apéndice A). Dado que participaron ocho personas, el puntaje mínimo posible por dimensión fue de 8

puntos (todos responden en el nivel más bajo de la escala) y el puntaje máximo posible es de 56 puntos (todos responden en el nivel más alto). Con base en estos valores se utilizaron los siguientes rangos de interpretación: entre 48 y 56 puntos se considera percepción altamente positiva; entre 40 y 47 puntos, percepción positiva; entre 28 y 39 puntos, percepción neutral o aceptable; entre 16 y 27 puntos, percepción negativa; y menos de 16 puntos, percepción altamente negativa. Esta escala permitió interpretar el clima organizacional percibido en cada dimensión evaluada.

**Tabla 3***Rangos de Interpretación*

| <b>Entre 48 y 56<br/>puntos</b>     | <b>Entre 40 y 47<br/>puntos</b> | <b>Entre 28 y 39<br/>puntos</b> | <b>Entre 16 y 27<br/>puntos</b> | <b>Menos de 16<br/>puntos</b>       |
|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| Percepción<br>altamente<br>positiva | Percepción<br>positiva          | Neutral                         | Percepción<br>negativa          | Percepción<br>altamente<br>negativa |

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por dimensión en el área administrativa de OSP Ingeniería S.A.S.

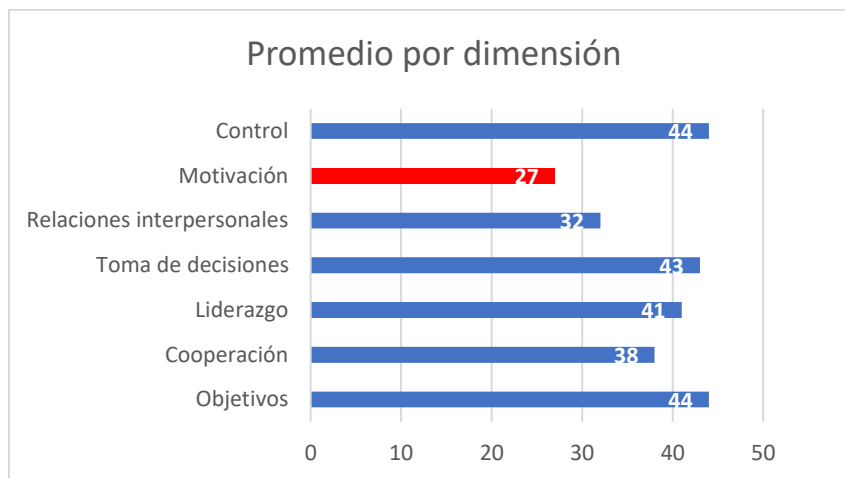
**Tabla 4***Resultados por Dimensión*

| <b>Dimensión</b>      | <b>Puntaje<br/>obtenido</b> | <b>Clasificación</b> |
|-----------------------|-----------------------------|----------------------|
| Objetivos             | 45                          | Percepción positiva  |
| Cooperación           | 38                          | Percepción neutral   |
| Liderazgo             | 41                          | Percepción positiva  |
| Toma de<br>decisiones | 43                          | Percepción positiva  |

|                               |    |                        |
|-------------------------------|----|------------------------|
| Relaciones<br>interpersonales | 32 | Percepción neutral     |
| Motivación                    | 27 | Percepción<br>negativa |
| Control                       | 44 | Percepción positiva    |

**Figura 1**

*Puntajes del IMCOC por dimensión en el área administrativa*



La Figura 1 resume los puntajes obtenidos por dimensión en el IMCOC aplicado al personal administrativo de OSP Ingeniería S.A.S. Se observan fortalezas en objetivos, liderazgo, toma de decisiones y control, dimensiones ubicadas en rango de percepción positiva, lo que sugiere condiciones favorables en claridad operativa, orientación directiva y seguimiento del trabajo.

No obstante, las dimensiones de cooperación y relaciones interpersonales se ubicaron en rango neutral, lo que indica áreas de mejora, especialmente en aspectos relacionados con la coordinación cotidiana, el apoyo entre cargos y la calidad de la interacción dentro del equipo.

Finalmente, la dimensión con puntaje más bajo fue motivación, clasificada en percepción negativa. Este resultado señala una debilidad importante en la experiencia subjetiva del trabajo, especialmente en aspectos asociados al reconocimiento del desempeño y a la valoración del aporte individual, configurando así un frente prioritario de intervención dentro del clima organizacional del área administrativa.

De manera complementaria, para identificar factores psicosociales intralaborales en el área administrativa de OSP Ingeniería S.A.S., se aplicó la Batería de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral del Ministerio de la Protección Social. Este instrumento permite evaluar condiciones relacionadas con demandas del trabajo, liderazgo, relaciones sociales, control sobre el trabajo, claridad de las funciones y reconocimiento, mediante opciones de respuesta que van desde “siempre” hasta “nunca”. La aplicación se realizó en modalidad de autoaplicación, con orientación inicial por parte del examinador y diligenciamiento individual por parte de los participantes.

En cumplimiento del protocolo de aplicación, se utilizó la Forma A para cargos de tipo profesional, coordinador o jefatura (4 trabajadores) y la Forma B para cargos de apoyo administrativo o auxiliar (4 trabajadores). Esta diferenciación permitió ajustar la lectura del instrumento al nivel de responsabilidad y autonomía de cada perfil ocupacional. En el presente estudio se aplicó únicamente el componente intralaboral de la batería de factores de riesgo psicosocial. Por tanto, no se incluyeron el componente extralaboral ni el módulo de estrés, razón por la cual no fue posible reportar indicadores específicos relacionados con estrés o estado

mental percibido. Esta situación se reconoce como una limitación del alcance diagnóstico y como una oportunidad de mejora para futuros seguimientos del SG-SST.

El procesamiento de los resultados siguió los lineamientos del Manual Técnico del Ministerio de la Protección Social (2010). Se calcularon los puntajes brutos por dimensión y por dominio mediante la sumatoria de los ítems correspondientes, y posteriormente se transformaron a una escala de 0 a 100 para su interpretación. Para la presentación de resultados, se priorizó el análisis por dominios. Finalmente, los puntajes transformados se compararon con los baremos establecidos en el Manual Técnico, que permiten clasificar el nivel de riesgo en cinco categorías: sin riesgo o despreciable, bajo, medio, alto y muy alto. Este procedimiento permitió interpretar de manera estructurada las condiciones psicosociales intralaborales del área administrativa e identificar los aspectos que requerían intervención prioritaria.

A continuación, se presentan los principales hallazgos por grupo ocupacional, considerando los dominios evaluados por la batería.

Los resultados detallados de la batería de factores de riesgo psicosocial intralaboral, con sus respectivos puntajes transformados y clasificación por forma y por dominio, se presentan en el Apéndice B.

### **5.1 Forma A – Cargos profesionales, coordinadores o de jefatura**

A partir del análisis de los resultados obtenidos con la Forma A, correspondiente a los cargos con funciones de mayor autonomía y responsabilidad, se evidenciaron los siguientes hallazgos:

- **Demandas del trabajo.** Los resultados sugirieron la presencia de exigencias asociadas al cumplimiento de plazos ajustados, la atención simultánea de múltiples responsabilidades y la necesidad de dar respuesta oportuna a requerimientos de coordinación, supervisión y gestión. Estas condiciones reflejan una dinámica laboral que puede favorecer carga mental sostenida y percepción de presión durante la jornada.
- **Control sobre el trabajo.** Se observó que estos cargos cuentan con margen de decisión sobre la organización de sus actividades y la gestión de sus responsabilidades. Sin embargo, dicha autonomía coexiste con exigencias de cumplimiento, articulación con otros procesos y necesidad de responder a prioridades institucionales, lo cual puede generar tensión entre capacidad de decisión y presión operativa.
- **Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo.** Se identificaron elementos asociados con limitaciones en la retroalimentación positiva, en la comunicación de acompañamiento y en los espacios de interacción orientados al reconocimiento del desempeño. Este hallazgo sugiere un área sensible en la dinámica relacional del trabajo, particularmente en cargos que no solo ejecutan funciones técnicas, sino que también participan en procesos de orientación, articulación y seguimiento.
- **Reconocimiento y recompensas.** Se evidenciaron percepciones de baja valoración institucional del esfuerzo realizado y escasos mecanismos formales de reconocimiento frente al cumplimiento de metas y responsabilidades. Esto puede afectar la motivación y la experiencia subjetiva del trabajo, especialmente en cargos con alta exigencia y responsabilidad organizacional.

En conjunto, la lectura descriptiva de la Forma A permitió identificar señales de alerta principalmente en liderazgo y reconocimiento, junto con exigencias laborales que aportan contexto sobre la presión cotidiana de estos cargos. Sin embargo, la claridad de las funciones y la organización del trabajo se mantuvieron como elementos protectores dentro del grupo evaluado.

## **5.2 Forma B – Cargos de apoyo administrativo y auxiliar**

En el caso de los trabajadores evaluados con la Forma B, pertenecientes a cargos de apoyo auxiliar y administrativo, la lectura descriptiva de los resultados permitió identificar señales de alerta en distintos dominios de la batería psicosocial intralaboral, especialmente en aspectos relacionados con la comunicación jerárquica y el reconocimiento del desempeño.

- **Demandas del trabajo.** Los resultados sugirieron la presencia de exigencias asociadas a la carga operativa constante, la atención simultánea de requerimientos y la presión por cumplir tareas en tiempos limitados. Estas condiciones pueden favorecer fatiga mental y sensación de sobrecarga en la jornada laboral.
- **Control sobre el trabajo.** Se observó que estos cargos presentan un margen de decisión más limitado frente al orden y ritmo de ejecución de las actividades, lo cual puede relacionarse con una mayor dependencia de instrucciones y de prioridades definidas por otros niveles organizacionales.
- **Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo.** Se identificaron elementos asociados con comunicación insuficiente, dificultades para recibir orientación oportuna y tensiones en la interacción cotidiana, especialmente en la relación con superiores inmediatos. Este hallazgo sugiere un área sensible en la dinámica relacional y en la forma como se acompaña el trabajo del personal de apoyo.

- **Reconocimiento y recompensas.** Se evidenciaron percepciones de escasa retroalimentación positiva y limitada valoración del desempeño individual, lo que puede afectar la motivación y la experiencia subjetiva del trabajo en este grupo ocupacional.

En conjunto, los resultados obtenidos en ambas formas de la batería evidencian que la exposición crítica se concentró principalmente en los dominios de reconocimiento y recompensas y liderazgo y relaciones sociales en el trabajo. Estas condiciones sugieren limitaciones en la retroalimentación positiva, en la valoración del desempeño y en la calidad de la interacción organizacional, aspectos que pueden favorecer tensión, desmotivación y deterioro de la experiencia laboral si no se abordan de manera preventiva.

En contraste, los dominios de demandas del trabajo y control y autonomía sobre el trabajo no presentaron trabajadores clasificados en riesgo alto o muy alto, lo que indica que, en términos de exposición crítica, no constituyeron los principales focos de riesgo dentro de la población evaluada.

No obstante, la claridad en la definición de roles y responsabilidades se mantuvo como un elemento protector, ya que los trabajadores manifiestan comprender con precisión sus funciones y líneas de reporte. Este aspecto constituye una base favorable para el fortalecimiento del clima laboral y la gestión del bienestar organizacional.

En consecuencia, los hallazgos permitieron establecer una línea base para la formulación de un plan de mejoramiento en bienestar laboral orientado a fortalecer la comunicación interna, consolidar prácticas de liderazgo y retroalimentación, e incorporar estrategias de reconocimiento y recuperación activa que promuevan la salud mental, la motivación y la sostenibilidad del desempeño en OSP Ingeniería S.A.S.

Por último, la revisión documental de los lineamientos internos de OSP Ingeniería, en especial de la política de gestión en SST y de la matriz de riesgos, permitió contrastar las disposiciones formales de la compañía con las percepciones manifestadas por los trabajadores, identificando vacíos en la inclusión de los factores psicosociales dentro de la gestión preventiva.

La combinación de estas técnicas cualitativas y cuantitativas garantiza una aproximación integral al diagnóstico, al permitir contrastar percepciones de los colaboradores, evidencias documentales y observaciones de campo.

### 5.2.1 Salida epidemiológica

Con el fin de complementar la interpretación de los niveles de riesgo y dimensionar el peso de la exposición en la población evaluada ( $N = 8$ ), se presenta una aproximación de epidemiología descriptiva interna basada en la prevalencia de trabajadores con exposición alta o muy alta por dominio de la batería psicosocial intralaboral. Esta salida se presenta por Forma A ( $n = 4$ ), Forma B ( $n = 4$ ) y total del área administrativa.

La prevalencia se calculó como: Prevalencia de riesgo alto o muy alto (%) =  $(n.^{\circ}$  de personas en riesgo alto o muy alto /  $N$ )  $\times$  100.

**Tabla 5**

*Prevalencia Interna de Exposición Alta o Muy Alta por Dominio de la Batería Psicosocial Intralaboral*

| <b>Dominio</b>                       | <b>Forma A: n/4 (%)</b> | <b>Forma B: n/4 (%)</b> | <b>Total: n/8 (%)</b> |
|--------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Demandas del trabajo                 | 0/4 (0%)                | 0/4 (0%)                | 0/8 (0%)              |
| Control y autonomía sobre el trabajo | 0/4 (0%)                | 0/4 (0%)                | 0/8 (0%)              |

|   |           |           |             |
|---|-----------|-----------|-------------|
| Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo | 1/4 (25%) | 1/4 (25%) | 2/8 (25%)   |
| Reconocimiento y recompensas                  | 1/4 (25%) | 2/4 (50%) | 3/8 (37,5%) |

La salida epidemiológica interna mostró que la exposición alta o muy alta no se distribuyó de manera uniforme entre los dominios evaluados. Los mayores valores se observaron en reconocimiento y recompensas, con 1 de 4 personas en la Forma A (25%), 2 de 4 en la Forma B (50%) y 3 de 8 en el total del equipo (37,5%). De igual manera, el dominio de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo presentó 1 caso en la Forma A (25%), 1 caso en la Forma B (25%) y 2 de 8 en el total del equipo (25%). En contraste, los dominios de demandas del trabajo y control y autonomía sobre el trabajo no presentaron trabajadores clasificados en riesgo alto o muy alto.

Estos resultados sugieren que la exposición crítica se concentró principalmente en los componentes de reconocimiento y liderazgo/relaciones sociales, lo que respalda la pertinencia de orientar la intervención hacia el fortalecimiento de la comunicación interna, la retroalimentación y las estrategias de valoración del desempeño. No obstante, la interpretación de estos resultados debe complementarse con los hallazgos del IMCOC y la lectura cualitativa del contexto laboral, particularmente en lo relacionado con motivación, reconocimiento y organización del trabajo.

### 5.3 Descripción de la empresa

Con sede en Bucaramanga, Santander, OSP Ingeniería S.A.S es una compañía del sector de la construcción e ingeniería civil que ha desarrollado proyectos de infraestructura durante más

de 40 años de actividad continua. Su objeto social contempla servicios de diseño, consultoría, construcción e interventoría de edificaciones y obras civiles para clientes públicos y privados. Gracias a su trayectoria y cumplimiento, la empresa se ha consolidado como un actor relevante en la región, participando en proyectos de gran impacto social y económico.

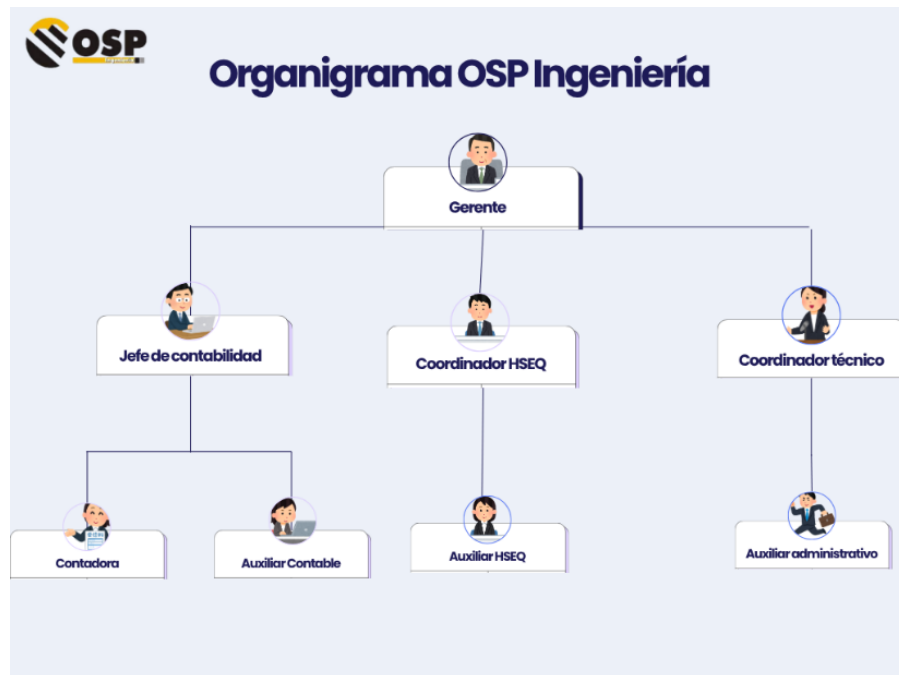
La organización cuenta con un marco normativo y de gestión soportado en políticas de higiene y seguridad industrial, responsabilidad social, seguridad vial e integral HSEQ, que garantizan el cumplimiento legal y la protección en aspectos técnicos y operativos. Sin embargo, estas directrices se han concentrado principalmente en la seguridad física y el control ambiental, quedando aún como desafío el fortalecimiento de iniciativas orientadas al bienestar psicosocial y la mejora del clima organizacional, aspectos clave para la sostenibilidad interna y la retención del talento humano.

Su estructura organizacional es de carácter compacto y funcional, conformada por la gerencia, jefaturas, coordinaciones y auxiliares en áreas administrativas, contables, técnicas y de HSEQ. Esta configuración facilita la comunicación directa, el control cercano de los procesos y la optimización de recursos, permitiendo a OSP Ingeniería mantener la eficiencia y agilidad en la ejecución de sus proyectos.

Con el fin de comprender la distribución de funciones y responsabilidades, se presenta seguidamente el organigrama institucional de la empresa.

## **Figura 2**

*Organigrama OSP*



### 5.3.1 Misión

Es una empresa especializada en la realización de proyectos de ingenierías, orientados a dar soluciones integrales en el sector industrial, comercial y de vivienda, caracterizados por una eficiente gestión de recursos y ejecución de sus procesos.

### 5.3.2 Visión

La empresa será reconocida en Colombia e ingresará al escenario latinoamericano, como una empresa relevante en el desarrollo de proyectos de ingeniería, que, a partir de los requerimientos de nuestros clientes, ofrecerá; confiabilidad, calidad en la planeación, control y ejecución de nuestros proyectos. Eficiencia en la administración de nuestros recursos.

## 5.4 Revisión Documental

La revisión documental realizada busca ofrecer una visión clara sobre la situación actual de OSP Ingeniería S.A.S en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo. Este análisis

permite identificar los avances que la empresa ha consolidado en este campo, al mismo tiempo que señala aquellos aspectos que requieren fortalecimiento, especialmente en lo relacionado con el bienestar laboral y el clima organizacional.

#### ***5.4.1 Política de gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo***

OSP Ingeniería S.A.S cuenta con una política (Ver Apéndice C) de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo que orienta las acciones preventivas de la organización. Este documento establece compromisos relacionados con la identificación de peligros, la evaluación y control de riesgos, la capacitación continua del personal y el cumplimiento riguroso de la normatividad vigente. Asimismo, contempla la asignación de recursos técnicos y financieros necesarios y resalta la importancia de la mejora continua del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

Si bien se trata de un lineamiento sólido en términos de cumplimiento normativo, su énfasis recae en los riesgos físicos y operativos propios del sector construcción, sin que exista un desarrollo explícito frente a factores psicosociales vinculados al área administrativa.

#### ***5.4.2 Matriz de riesgos y actividades críticas***

Dentro de los registros revisados, la empresa cuenta con una matriz de riesgos en la que se registran los principales peligros presentes en las diferentes áreas de trabajo (Ver Apéndice D). En el área administrativa, se destacan riesgos asociados con posturas prolongadas, cargas laborales excesivas y fatiga visual; mientras que en el área operativa se identifican peligros como exposición al ruido, vibraciones, polvo, manipulación de cargas excesivas y trabajos en altura. Asimismo, se clasifican como actividades críticas aquellas que implican uso de andamios,

excavaciones profundas, espacios confinados y herramientas eléctricas de corte, todas catalogadas con un nivel de riesgos alto.

Aunque la matriz constituye un insumo fundamental para la gestión preventiva, su alcance sigue priorizando los peligros de tipo físico, sin incorporar con suficiente detalle variables relacionadas con riesgos psicosociales.

#### ***5.4.3 Otros registros revisados***

En los archivos internos de la compañía se encontró evidencia de las capacitaciones periódicas y registros de accidentalidad laboral. Sin embargo, estos documentos están dirigidos únicamente al personal operativo y se centran en riesgos biomecánicos, de maquinaria o de obra civil. Aunque cumplen con la normatividad vigente en prevención de accidentes y promoción de la seguridad, no ofrecen información suficiente sobre las condiciones de trabajo del personal administrativo ni sobre aspectos relacionados con la satisfacción, la motivación o la percepción del clima laboral.

#### ***5.4.4 Indicadores SG-SST asociados a desenlaces (línea base)***

Con el fin de complementar el diagnóstico realizado mediante el IMCOC, la batería de factores de riesgo psicosocial intralaboral, la observación y las conversaciones exploratorias, se revisó la disponibilidad de indicadores objetivos del SG-SST asociados a posibles desenlaces organizacionales y de salud en el trabajo. En particular, se intentó triangular la información con registros de ausentismo por causa, incapacidades médicas, días perdidos, rotación de personal y reportes formales relacionados con convivencia laboral, conflictos o situaciones susceptibles de análisis en el marco de la Ley 1010 de 2006.

No obstante, durante la revisión documental no se identificaron registros consolidados, sistemáticos ni desagregados específicamente para el área administrativa que permitieran realizar este cruce analítico como línea base epidemiológica ocupacional. Por esta razón, no fue posible incorporar dichos indicadores como soporte cuantitativo complementario del perfil de riesgo del área. En consecuencia, la caracterización del problema se sustentó principalmente en los resultados de los instrumentos aplicados, la revisión documental disponible, la observación directa y las conversaciones exploratorias, reconociendo como limitación la ausencia de indicadores duros específicos para esta dependencia.

Esta ausencia de información se reconoce como una limitación documental del presente trabajo y, al mismo tiempo, como una oportunidad de mejora para la empresa. Se recomienda que, en futuros ciclos de seguimiento del SG-SST, se fortalezca el registro y análisis periódico de indicadores como ausentismo, incapacidades, rotación y reportes de convivencia laboral, con el fin de complementar la vigilancia de factores psicosociales y facilitar evaluaciones posteriores de impacto organizacional.

## **6. Desarrollo del proyecto**

### **6.1. Fase 1: Diagnóstico inicial**

Partiendo de la necesidad de establecer una línea base verificable sobre bienestar, desempeño y condiciones psicosociales en el área administrativa de OSP Ingeniería S.A.S., el diagnóstico se estructuró como un ejercicio de métodos mixtos que articuló revisión documental, observación directa y medición estandarizada, de modo que los hallazgos cuantitativos pudieran

interpretarse a la luz de la dinámica real de trabajo y, en sentido inverso, que las percepciones cualitativas quedaran contrastadas con resultados comparables por dimensiones. Esta lógica es coherente con enfoques contemporáneos de gestión de riesgos psicosociales que recomiendan integrar evidencias de proceso y resultados para orientar intervenciones realistas en el contexto organizacional (International Organization for Standardization [ISO], 2021). La delimitación operativa se centró en el equipo administrativo y, el diagnóstico involucró a 8 personas mediante instrumentos aplicados en el periodo de estudio.

### ***6.1.1 Revisión documental***

Con el análisis del sistema interno de Seguridad y Salud en el Trabajo como punto de entrada, se revisaron documentos vigentes y trazables, incluyendo la política de SG-SST, la matriz de riesgos y actividades críticas, y los registros disponibles de acciones formativas o intervenciones previas relacionadas con bienestar. Esta revisión se condujo con el criterio de verificar no solo la existencia documental, sino también el nivel de especificidad frente a factores psicosociales, entendidos como condiciones del trabajo que, al interactuar con capacidades y necesidades del trabajador, pueden influir en salud, rendimiento y clima (Ministerio de la Protección Social, 2008). En términos de gestión, la lectura documental se alineó con la premisa de que un sistema preventivo efectivo requiere trazabilidad entre identificación de peligros, evaluación, controles y seguimiento, particularmente cuando se trata de riesgos de naturaleza organizacional (ISO, 2021).

El contraste entre componentes operativos y psicosociales evidenció que la estructura preventiva se orienta con mayor fuerza hacia riesgos físicos y de seguridad, mientras que la

gestión del clima y la intervención psicosocial en administrativos no aparece aún con la misma sistematicidad ni con indicadores específicos de mejora. Esta brecha es relevante porque la normativa colombiana demanda que la identificación, evaluación e intervención de factores psicosociales se aborde de manera continua y documentada, evitando tratamientos episódicos o exclusivamente reactivos (Ministerio de la Protección Social, 2008). Para el proyecto, el valor técnico de esta fase consistió en definir qué información interna era suficiente para sustentar acciones, qué elementos requerían levantamiento primario y qué vacíos debían convertirse en objetivos operativos del plan de mejora (ISO, 2021).

### ***6.1.2 Observación y caracterización inicial del área administrativa***

Con el fin de convertir el diagnóstico en un retrato funcional del trabajo real, se realizaron observaciones del entorno administrativo y encuentros exploratorios con gerencia, área HSEQ y tutor empresarial, orientados a precisar alcance, roles, flujos de coordinación y puntos de fricción cotidianos. La utilidad de esta aproximación se sustenta en que los riesgos psicosociales rara vez se explican por un único factor aislado, sino por configuraciones como demandas elevadas sostenidas, ambigüedad de rol, restricciones de autonomía y calidad de las interacciones jerárquicas, todas ellas mejor comprendidas cuando el análisis incluye el contexto (Karasek, 1979; ISO, 2021). En el proyecto se reconoce que el área administrativa opera con un equipo reducido, lo que incrementa la probabilidad de multitarea y cambios de prioridad, y por tanto justificó complementar la medición con observación para evitar lecturas descontextualizadas de los puntajes.

A nivel metodológico, la observación se utilizó como mecanismo de triangulación y como insumo para orientar líneas de intervención, especialmente en asuntos que suelen emerger como “ruido organizacional” difícil de capturar con una sola escala, como micro interrupciones, coordinación informal, expectativas implícitas y prácticas de reconocimiento. Esta decisión está alineada con recomendaciones de investigación aplicada en organizaciones que privilegian el cruce entre datos estructurados y narrativa del proceso para mejorar la validez ecológica de los resultados y diseñar medidas implementables (Creswell & Plano Clark, 2018). En el caso concreto, los hallazgos cualitativos reportados destacaron inquietudes recurrentes relacionadas con comunicación, reconocimiento, y espacios de recuperación, las cuales posteriormente se contrastaron con resultados por dimensiones del clima y del riesgo psicosocial.

### ***6.1.3 Aplicación de instrumentos de evaluación***

A fin de transformar las percepciones en indicadores comparables y susceptibles de seguimiento, el diagnóstico incorporó instrumentos estandarizados que permiten desagregar resultados por dimensiones interpretables y, por consiguiente, vincularlos con acciones de mejora específicas. Esta lógica se conecta con marcos de gestión que consideran que la intervención psicosocial debe partir de una línea base cuantitativa y de la priorización por dominios, evitando planes genéricos que no se relacionan con una señal empírica clara (ISO, 2021). En el proyecto se documenta la aplicación del IMCOC para clima organizacional y la Batería de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral, diferenciando Forma A y Forma B según tipo de cargo, lo cual es consistente con la necesidad de reconocer exposiciones distintas cuando cambian autonomía, demandas y nivel de responsabilidad (Ministerio de la Protección Social, 2010).

En términos de rigor, la elección de instrumentos validados reduce el sesgo de medición y mejora la trazabilidad de decisiones, siempre que el procesamiento respete los lineamientos de cálculo y la lectura se realice por dimensiones, no por ítems aislados. Además, la separación entre clima y riesgo psicosocial es técnicamente útil porque el clima suele capturar percepciones relativamente estables sobre prácticas y ambiente, mientras que el riesgo psicosocial busca identificar condiciones del trabajo asociadas a tensión y salud, de modo que ambos enfoques se complementan al planificar intervenciones (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013; ISO, 2021). En el diagnóstico de OSP, la base cuantitativa proviene de los archivos de resultados del IMCOC y de las respuestas de la batería, que quedan como evidencia interna para seguimiento posterior.

**Medición del clima organizacional (IMCOC).** En la medición del clima se utilizó un esquema por dimensiones que permite interpretar el funcionamiento organizacional en componentes gestionables, al diferenciar, por ejemplo, claridad de objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control. Esta desagregación es clave porque el clima no opera como una variable única, sino como un patrón de percepciones que influye en conductas, coordinación y desempeño, particularmente cuando el trabajo depende de colaboración y de señales de reconocimiento consistentes (Schneider et al., 2013). Para el caso evaluado, los datos del archivo consolidado muestran puntajes promedio por dimensión que, al ubicarse en rangos interpretativos, permiten identificar fortalezas y tensiones con precisión operativa, sin depender únicamente de impresiones generales.

Dado que el instrumento empleado trabaja con rangos de interpretación por puntaje total, el diagnóstico utilizó un criterio de lectura que distingue percepciones altamente positivas,

positivas, neutrales, negativas y altamente negativas, lo cual facilita convertir resultados en prioridades. En el manuscrito se consigna una tabla de rangos donde 48 a 56 se interpreta como altamente positiva, 40 a 47 como positiva, 28 a 39 como neutral, 16 a 27 como negativa y menos de 16 como altamente negativa, con el objetivo de uniformar la lectura de dimensiones y evitar interpretaciones arbitrarias. En este marco, el valor del IMCOC para el plan de mejora radica en que cada dimensión puede traducirse en líneas de acción específicas, por ejemplo, fortalecimiento de coordinación para cooperación o ajustes de prácticas de retroalimentación para motivación, en coherencia con recomendaciones de intervención organizacional (ISO, 2021; Schneider et al., 2013).

Antes de profundizar en la interpretación, la Tabla 6 presenta los puntajes promedio por dimensión del IMCOC en el área administrativa, tomados del consolidado del archivo de resultados, junto con su lectura en rango y una implicación técnica para la formulación del plan.

**Tabla 6**

*Puntajes IMCOC por Dimensión y Lectura Técnica para Priorización (Área Administrativa, N=8)*

| <b>Dimensión (IMCOC)</b> | <b>Puntaje promedio</b> | <b>Rango interpretativo usado en el proyecto</b> | <b>Lectura técnica orientada a mejora</b>  |
|--------------------------|-------------------------|--|--|
| Objetivos                | 44                      | Percepción positiva (40 a 47)                    | Mantener claridad de metas y reforzar alineación operativa en cambios de prioridad |

|                            |    |                               |  |
|----------------------------|----|-------------------------------|--|
| Cooperación                | 38 | Percepción neutral (28 a 39)  | Estandarizar coordinación y acuerdos de apoyo para reducir fricciones por multitarea                           |
| Liderazgo                  | 41 | Percepción positiva (40 a 47) | Consolidar prácticas de acompañamiento y retroalimentación estructurada  |
| Toma de decisiones         | 43 | Percepción positiva (40 a 47) | Formalizar criterios de priorización y rutas de escalamiento para decisiones urgentes                          |
| Relaciones interpersonales | 32 | Percepción neutral (28 a 39)  | Fortalecer relaciones interpersonales, comunicación y resolución temprana de tensiones                         |
| Motivación                 | 27 | Percepción negativa (16 a 27) | Prioridad crítica: fortalecer prácticas de reconocimiento, retroalimentación y refuerzo positivo del desempeño |
| Control                    | 44 | Percepción positiva (40 a 47) | Sostener seguimiento sin sobrecontrol, con indicadores y acuerdos de autonomía                                 |

*Nota.* Elaboración a partir del consolidado IMCOC del área administrativa y rangos interpretativos incorporados en el manuscrito del proyecto.

Se muestra un patrón relevante para la toma de decisiones: mientras objetivos, liderazgo, toma de decisiones y control se ubican en percepción positiva con valores entre 41 y 44, cooperación y relaciones interpersonales permanecen en neutralidad con 38 y 32, y motivación cae en el umbral negativo con 27. Este contraste sugiere que la estructura de trabajo puede estar funcionando por claridad de tareas y control de ejecución, pero con un costo potencial en la motivación y en calidad relacional, lo cual es consistente con literatura que distingue entre climas orientados a resultados y climas de soporte, donde la ausencia de refuerzo y reconocimiento sostenido puede afectar compromiso y colaboración (Schneider et al., 2013). Con base en esta evidencia, la formulación del plan no debería enfocarse en “mejorar todo”, sino

en cerrar la brecha específica entre desempeño operativo y experiencia psicológica del trabajo (ISO, 2021).

**Evaluación de riesgos psicosociales intralaborales.** Para complementar el clima con una lectura de exposición a riesgo, se empleó la Batería de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral, diferenciando Forma A para cargos profesionales o de jefatura y Forma B para cargos de apoyo administrativo, con el propósito de captar perfiles distintos de demanda, control, liderazgo y recompensa según el tipo de rol. Esta diferenciación es metodológicamente consistente con modelos explicativos del estrés laboral, donde el efecto de las demandas depende de recursos como autonomía, claridad de rol y apoyo social, y por tanto puede variar sustancialmente entre niveles jerárquicos o funciones (Bakker & Demerouti, 2007; Karasek, 1979).

La Tabla 7 resume qué herramienta se aplicó, a quién, con qué forma y cuál fue el producto analítico que alimentó el plan de mejora, evitando confusiones entre clima y riesgo.

**Tabla 7**

*Instrumentos y Fuentes del Diagnóstico, Cobertura y Producto Analítico (Área Administrativa)*

| <b>Fuente o instrumento</b> | <b>Población o criterio</b>  | <b>Forma</b> | <b>N</b>  | <b>Tipo de salida en el proyecto</b>           |
|-----------------------------|------------------------------|--------------|-----------|--|
| Revisión documental SG-SST  | Documentos internos vigentes | No aplica    | No aplica | Brechas y oportunidades de gestión psicosocial |

|                                       |   |           |           |   |
|---------------------------------------|---|-----------|-----------|---|
| Observación y reuniones exploratorias | Área administrativa, gerencia y HSEQ    | No aplica | No aplica | Hallazgos cualitativos sobre dinámica laboral       |
| IMCOC (clima)                         | Personal administrativo                 | Única     | 8         | Puntajes promedio por dimensión e interpretación    |
| Batería psicosocial intralaboral      | Cargos profesionales/jefatura           | Forma A   | 4         | Hallazgos por dominios y perfil de riesgo reportado |
| Batería psicosocial intralaboral      | Cargos de apoyo administrativo/auxiliar | Forma B   | 4         | Hallazgos por dominios y perfil de riesgo reportado |

*Nota.* Elaboración a partir consolidación metodológica a partir del manuscrito del proyecto y archivos de resultados.

La Forma A, la lectura descriptiva de los resultados permitió identificar señales de alerta en exigencias del trabajo, liderazgo y reconocimiento. Desde una lectura técnica, esta combinación resulta sensible porque modelos clásicos señalan que la tensión laboral puede incrementarse cuando las exigencias del trabajo coexisten con recursos organizacionales insuficientes, como acompañamiento limitado, retroalimentación escasa o reconocimiento insuficiente (Karasek, 1979; Siegrist, 1996). En términos de diseño de intervención, este hallazgo no se traduce únicamente en “reducir carga”, sino en fortalecer reglas de priorización, apoyo jerárquico y prácticas de reconocimiento que ayuden a amortiguar el efecto de las demandas inevitables en una PYME con alta simultaneidad de tareas (ISO, 2021).

En la Forma B, el manuscrito permitió reconocer señales de alerta particularmente en liderazgo, relaciones sociales y reconocimiento, junto con exigencias propias del trabajo de

apoyo administrativo. Esta configuración sugiere que, aun cuando la carga cotidiana forma parte de la experiencia laboral, el núcleo del problema se concentra en el vínculo jerárquico y en la ausencia de refuerzos consistentes al desempeño, lo que coincide con evidencia que atribuye un papel central al apoyo del supervisor y a la justicia organizacional como moduladores del estrés laboral y de la calidad del clima (Schneider et al., 2013; Siegrist, 1996). En consecuencia, el plan de mejora debe traducir el fortalecimiento del liderazgo en prácticas observables, como retroalimentación regular, acuerdos de rol, trato respetuoso y coordinación estructurada, de modo que el cambio sea verificable mediante indicadores (ISO, 2021).

#### ***6.1.4. Procesamiento y análisis de resultados***

Para asegurar consistencia entre datos y conclusiones, el procesamiento siguió un enfoque de agregación por dimensión que permitió pasar del dato individual a patrones del área. En IMCOC, el consolidado evidencia puntajes promedio por dimensión, lo que facilita comparar fortalezas y focos críticos sin depender de interpretaciones anecdóticas. En la batería, el archivo contuvo las selecciones por ítem, mientras que en el manuscrito los resultados se sintetizaron por dominio para Forma A y Forma B, articulando la lectura con situaciones observadas en el funcionamiento diario. Esta lógica de triangulación se alinea con recomendaciones de evaluación aplicada, donde la interpretación de escalas de clima y riesgo se robustece cuando se contrasta con evidencia cualitativa del contexto (Creswell & Plano Clark, 2018; ISO, 2021).

A partir de la integración de resultados, el diagnóstico permitió identificar dos señales prioritarias que estructuran el resto de la metodología: por un lado, un funcionamiento organizacional percibido como relativamente sólido en objetivos, toma de decisiones y control; y

por otro, una experiencia psicológica del trabajo debilitada por la motivación en rango negativo y por alertas relevantes en liderazgo, relaciones sociales y reconocimiento. Esta dualidad resulta especialmente sensible porque la literatura internacional advierte que los problemas de salud mental relacionados con el trabajo, cuando no se gestionan de manera preventiva, pueden afectar el compromiso, la colaboración y el desempeño organizacional. Por ello, el análisis no se limitó a describir puntajes, sino a transformarlos en criterios de intervención y seguimiento (ISO, 2021).

## **6.2. Formulación del plan de mejoramiento**

Con los resultados ya organizados por dimensiones críticas y con evidencia suficiente para justificar acciones concretas, la formulación del plan se concibió como un ejercicio de diseño organizacional de baja complejidad y alto impacto, orientado a modificar prácticas cotidianas más que a introducir programas costosos o difíciles de sostener. Esta aproximación responde a un principio pragmático de intervención psicosocial: cuando las demandas del trabajo son estructurales, el foco debe desplazarse hacia recursos y condiciones moduladoras como autonomía funcional, coordinación, apoyo del liderazgo y recompensas no necesariamente monetarias (Bakker & Demerouti, 2007; ISO, 2021). En el proyecto, el análisis diagnóstico prioriza explícitamente comunicación interna, el reconocimiento, las relaciones interpersonales y la organización del trabajo con pausas de recuperación, lo que permitió traducir el diagnóstico en ejes operativos y, posteriormente, en indicadores verificables.

### ***6.2.1. Identificación de necesidades prioritarias de intervención***

La priorización se realizó mediante una matriz de priorización basada en tres criterios: impacto, urgencia y factibilidad, con el fin de intervenir primero los frentes con mayor efecto

potencial sobre el bienestar laboral y mayor viabilidad de ejecución (ver Tabla 8). En clima organizacional, el puntaje de motivación (27) se ubica en rango negativo y por tanto constituye el foco crítico, mientras cooperación con 38 y relaciones interpersonales con 32 se mantienen en rango neutral, lo que indica áreas sensibles que pueden deteriorarse si no se intervienen, especialmente en equipos pequeños donde los conflictos o la falta de apoyo tienden a amplificarse (Schneider et al., 2013). En paralelo, la batería psicosocial intralaboral identificó casos en riesgo alto en los dominios de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo y reconocimiento y recompensas, tanto en la Forma A como en la Forma B, lo que refuerza que no se trata de un problema aislado, sino de una señal compartida entre subgrupos ocupacionales. Esta convergencia permitió establecer prioridades con base en evidencia diagnóstica integrada y no exclusivamente en apreciaciones generales (ISO, 2021).

La matriz de priorización se construyó a partir de una valoración técnica de tres criterios: impacto, urgencia y factibilidad. El impacto se definió como el efecto potencial del problema sobre el bienestar laboral, la dinámica del equipo y el funcionamiento del área administrativa; la urgencia correspondió a la necesidad de intervención según la evidencia diagnóstica y el riesgo de deterioro si no se actuaba; y la factibilidad se relacionó con la posibilidad real de implementar acciones dentro del contexto organizacional, considerando recursos disponibles, tiempo y capacidad de gestión. Cada criterio se valoró en una escala de 1 a 5, donde 1 indica el nivel más bajo y 5 el nivel más alto.

**Tabla 8***Matriz de Priorización de Frentes de Intervención*

| <b>Frente priorizado</b>                | <b>Impacto (1–5)</b> | <b>Urgencia (1–5)</b> | <b>Factibilidad (1–5)</b> | <b>Total</b> |
|---|----------------------|-----------------------|---------------------------|--------------|
| Reconocimiento y recompensas            | 5                    | 5                     | 4                         | 14           |
| Liderazgo y comunicación interna        | 5                    | 5                     | 4                         | 14           |
| Organización del trabajo y recuperación | 4                    | 4                     | 3                         | 11           |

Con el fin de mantener un enlace directo entre medición y acción, la priorización también consideró acciones organizacionales de rápida implementación, como prácticas de retroalimentación, reglas de coordinación, mecanismos explícitos de reconocimiento y espacios breves de recuperación durante la jornada. Estas acciones se consideraron pertinentes porque actúan sobre recursos laborales que pueden contribuir a reducir tensión y favorecer un mejor funcionamiento cotidiano, especialmente cuando la presión de tiempo y la multitarea no pueden eliminarse por completo (Bakker & Demerouti, 2007; Karasek, 1979). En el caso del área administrativa evaluada, este enfoque resultó adecuado debido a que el equipo trabaja con funciones simultáneas y requerimientos operativos variables, lo que orientó la intervención hacia mejoras en coordinación, apoyo y recuperación durante la jornada, más que hacia modificaciones estructurales del volumen de trabajo (ISO, 2021).

Los frentes de reconocimiento y recompensas y liderazgo y comunicación interna obtuvieron la mayor puntuación total, por lo que se consideraron prioridades equivalentes de intervención. El frente de organización del trabajo y recuperación se ubicó en un segundo nivel de prioridad, como una línea complementaria de intervención preventiva.

### **6.2.2. Definición de líneas de acción**

A partir de la evidencia diagnóstica, las líneas de acción se estructuraron en cuatro ejes de intervención: liderazgo y comunicación interna; reconocimiento y motivación; relaciones interpersonales; y organización del trabajo con pausas de recuperación. Esta formulación no respondió a una lógica genérica de bienestar, sino a la convergencia entre los hallazgos del IMCOC, la batería psicosocial intralaboral, la observación del trabajo cotidiano y la revisión documental.

El primer eje, orientado a liderazgo y comunicación interna, se fundamenta en las alertas identificadas en el dominio de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, así como en la necesidad de fortalecer prácticas de coordinación, clarificación de expectativas y retroalimentación estructurada. Estos elementos son consistentes con ISO 45003, que reconoce la calidad del liderazgo y de la comunicación como factores clave de control organizacional del riesgo psicosocial (ISO, 2021).

El segundo eje, centrado en reconocimiento y motivación, responde al puntaje negativo de motivación en el IMCOC y a las alertas observadas en reconocimiento y recompensas. Por ello, se tradujo en la necesidad de incorporar prácticas simples, frecuentes y observables de

reconocimiento al desempeño, coherentes con enfoques que destacan la importancia del equilibrio entre esfuerzo y recompensa en la experiencia del trabajo (Siegrist, 1996).

El tercer eje, relacionado con relaciones interpersonales, se apoya en la neutralidad observada en cooperación y relaciones interpersonales en el IMCOC, interpretada como una condición susceptible de mejora, pero también de deterioro si persisten ambigüedades de rol o tensiones no resueltas. En equipos pequeños, la convivencia influye directamente en la coordinación y en la calidad del servicio interno, por lo que resulta pertinente introducir pautas explícitas de interacción y resolución temprana de desacuerdos (Schneider et al., 2013).

El cuarto eje, orientado a organización del trabajo y pausas de recuperación, no se formuló como una promesa de reducción estructural del volumen de trabajo, sino como una estrategia preventiva basada en priorización, coordinación operativa y recuperación breve durante la jornada. Esta línea se justificó por las exigencias cotidianas observadas en el funcionamiento del área y por la conveniencia de intervenir recursos organizacionales que ayuden a modular la presión operativa cuando la multitarea y la simultaneidad de requerimientos no pueden eliminarse por completo (Karasek, 1979; ISO, 2021).

Para asegurar trazabilidad técnica entre diagnóstico e intervención, cada eje se vinculó con hallazgos concretos: las rutinas de retroalimentación y reconocimiento se alinearon con liderazgo/relaciones sociales y reconocimiento/recompensas, además de la dimensión de motivación en IMCOC; las reuniones de coordinación y priorización se asociaron con cooperación, toma de decisiones y organización cotidiana del trabajo; las pausas de recuperación

se plantearon como medida complementaria de manejo preventivo de las exigencias; y las pautas de interacción respetuosa reforzaron la calidad de las relaciones interpersonales.

En términos de jerarquía de controles, el plan prioriza: (i) controles organizacionales, como la priorización y organización del trabajo; (ii) controles administrativos, como los protocolos de coordinación, la retroalimentación y las pautas de interacción respetuosa; y (iii) controles individuales, como las pausas de recuperación. Esta estructura sitúa la intervención dentro de una lógica preventiva del SG-SST y no únicamente como una propuesta general de bienestar. De este modo, las líneas de acción se formularon a partir de evidencia diagnóstica integrada y se tradujeron en medidas viables, observables y susceptibles de seguimiento.

### ***6.2.3. Diseño de estrategias y responsabilidades internas***

Para convertir los ejes en un plan implementable, las estrategias se definieron con criterios de simplicidad operativa, responsable claro y frecuencia fija, minimizando la dependencia de recursos externos. En el eje de liderazgo y comunicación interna, una estrategia viable consiste en institucionalizar una reunión breve de coordinación semanal con agenda estándar, en la que se definan prioridades, dependencias y criterios de escalamiento. Esta medida favorece la organización del trabajo cotidiano y contribuye a reducir fricciones asociadas a cooperación y coordinación, sin alterar de manera innecesaria el nivel de control ya percibido como favorable en el diagnóstico (ISO, 2021).

En el eje de reconocimiento y motivación, el rediseño no requiere incentivos costosos, sino prácticas sistemáticas como retroalimentación mensual individual basada en evidencias y reconocimiento explícito de logros concretos. Esta intervención resulta coherente con la teoría

del desequilibrio esfuerzo–recompensa, en la medida en que busca disminuir la percepción de bajo retorno frente al esfuerzo realizado y fortalecer la valoración subjetiva del desempeño (Siegrist, 1996).

En el eje de relaciones interpersonales, la estrategia se concentra en reglas conductuales explícitas, canales de comunicación y mecanismos de resolución temprana de desacuerdos, evitando que la neutralidad observada en el IMCOC derive en un clima de evitación o tensión sostenida. La evidencia en clima organizacional muestra que las normas y prácticas de interacción influyen en percepciones compartidas y, por extensión, en la colaboración y el desempeño, lo que justifica asignar responsabilidades a un líder directo y al componente HSEQ o de talento humano para acompañar el proceso (Schneider et al., 2013; ISO, 2021).

En el eje de organización del trabajo y pausas de recuperación, una estrategia con alta relación costo–beneficio consiste en incorporar pausas breves de recuperación dentro de la jornada y acordar ventanas de trabajo con menor interrupción para tareas que requieren concentración. Esta medida se alinea con recomendaciones de control de riesgos psicosociales orientadas a la recuperación y a la organización del trabajo, y se plantea como una acción preventiva frente a la presión operativa cotidiana más que como una reducción estructural del volumen de trabajo (ISO, 2021; International Labour Organization & World Health Organization, 2022).

#### ***6.2.4. Definición de indicadores de seguimiento***

Para evitar que el plan se redujera a formulaciones narrativas, se definieron indicadores de proceso y de resultado vinculados a cada eje de intervención, utilizando como referencia la

línea base disponible del diagnóstico. En el caso del IMCOC, esta línea base permite establecer metas cuantitativas por dimensión, especialmente en aquellas que mostraron mayor necesidad de intervención. En cuanto a los indicadores de proceso, la ejecución de reuniones de coordinación, sesiones de retroalimentación, mecanismos de reconocimiento y pausas programadas puede medirse como porcentaje de cumplimiento mensual, criterio recomendado en enfoques de gestión que privilegian la evidencia de implementación como condición para esperar cambios en resultados (ISO, 2021; Creswell & Plano Clark, 2018).

En el plan de mejoramiento, los indicadores propuestos se derivan directamente de la línea base del diagnóstico (clima organizacional mediante IMCOC y riesgo psicosocial intralaboral mediante la batería) y de las acciones priorizadas. La lógica es mantener trazabilidad entre lo encontrado y lo intervenido: el diagnóstico de clima evidenció fortalezas en objetivos, liderazgo, toma de decisiones y control, pero mostró una brecha crítica en la dimensión de motivación, ubicada en rango negativo, además de cooperación y relaciones interpersonales en rango neutral. De forma convergente, el análisis de riesgo psicosocial identificó alertas relevantes en liderazgo/relaciones sociales y en reconocimiento/recompensas, lo que justificó que el plan definiera indicadores orientados tanto al seguimiento de la ejecución como a la valoración posterior de la experiencia del equipo.

Para el seguimiento, se formuló un esquema que combina indicadores de proceso y de resultado. Los indicadores de proceso verifican la implementación de las estrategias (por ejemplo, reuniones de coordinación, retroalimentación y reconocimiento, pausas de recuperación y actividades orientadas al fortalecimiento de las relaciones interpersonales), a través de

evidencias simples y verificables como actas, listados de asistencia y registros de actividad. Para operacionalizarlos, se recomienda formularlos con cálculos auditables, por ejemplo:

Cumplimiento de reuniones (%) =  $(\text{reuniones realizadas} / \text{reuniones programadas}) \times 100$ ;  
Cobertura de retroalimentación (%) =  $(\text{colaboradores retroalimentados} / \text{total de colaboradores}) \times 100$ ; y Cumplimiento de pausas (%) =  $(\text{pausas realizadas} / \text{pausas programadas}) \times 100$ . De forma complementaria, los indicadores de resultado se vinculan a la línea base del diagnóstico, especialmente en dimensiones del IMCOC y dominios de la batería que se priorizaron en la intervención.

Para fortalecer la verificabilidad del plan, se definieron metas cuantitativas de seguimiento asociadas a los indicadores principales. En el caso del IMCOC, se estableció como meta inicial que la dimensión de motivación avance desde su valor de línea base (27, rango negativo) hacia al menos 28 puntos, de manera que ingrese al rango neutral en un primer ciclo de seguimiento. De manera complementaria, se proyecta como meta de mediano plazo avanzar progresivamente hacia rangos positivos, en la medida en que las acciones de reconocimiento, retroalimentación y fortalecimiento relacional se sostengan en el tiempo.

En cuanto a los indicadores de proceso, se propone como meta de seguimiento alcanzar un cumplimiento mínimo del 80 % en la ejecución de las reuniones de coordinación, los espacios de retroalimentación, los mecanismos de reconocimiento y las pausas de recuperación programadas, dado que estas acciones constituyen la base operativa del plan. Estas metas no se presentan como resultados inmediatos del proyecto académico, sino como referentes cuantitativos para el seguimiento posterior por parte de la organización dentro de sus ciclos de

gestión y evaluación. De esta manera, los indicadores no se entienden como prueba inmediata de efectividad, sino como herramientas de gestión para verificar la implementación, orientar el seguimiento y facilitar la evaluación posterior del plan dentro del SG-SST.

La definición de indicadores también consideró coherencia con la normativa colombiana, que enfatiza el monitoreo permanente y la implementación de acciones de intervención y control documentadas cuando se identifican factores psicosociales relevantes, evitando que el plan se convierta en un documento sin trazabilidad (Ministerio de la Protección Social, 2008). En ese sentido, además de los indicadores de clima, el seguimiento puede incorporar evidencias periódicas sobre liderazgo y reconocimiento, dado que el diagnóstico identificó alertas relevantes en estos frentes y su abordaje exige cambios sostenidos en las prácticas organizacionales. En fases posteriores, la batería psicosocial, el IMCOC y los registros de implementación podrán aportar elementos para comparar tendencias y sostener decisiones con base en datos internos, manteniendo un enfoque preventivo más que correctivo (ISO, 2021). Para preservar consistencia metodológica, la correspondencia entre la lógica de objetivos y las fases de trabajo se resume en la Tabla 9, que organiza el flujo desde el diagnóstico hasta la evaluación.

## **Tabla 9**

*Correspondencia Metodológica entre Fases y Evidencias Utilizadas en el Proyecto*

| <b>Propósito operativo del proyecto</b> | <b>Fase metodológica</b> | <b>Evidencias que sustentan la fase</b> |
|---|--------------------------|---|
|---|--------------------------|---|

|   |  |   |
|---|--|---|
| Caracterizar condiciones laborales, clima y variables psicosociales del área administrativa mediante instrumentos y análisis                            | Fase 1.<br>Diagnóstico inicial               | Revisión documental SG-SST, observación y reuniones, IMCOC por dimensiones, batería psicosocial Forma A y B |
| Diseñar un plan de mejoramiento de bienestar laboral con base en resultados del diagnóstico   | Fase 2.<br>Formulación del plan de mejora    | Priorización por puntajes IMCOC, hallazgos de riesgo por batería, síntesis cualitativa del área             |
| Implementar acciones de bienestar para promover salud mental y mejorar clima  | Fase 3.<br>Implementación del plan de mejora | Plan de acción aprobado, responsables, cronograma y registros de ejecución                                  |
| Evaluar resultados del plan, verificando su impacto percibido en el bienestar laboral, la prevención de riesgos psicosociales y el clima organizacional | Fase 4.<br>Evaluación y seguimiento          | Indicadores, verificación de cumplimiento, percepción del equipo y comparación con línea base               |

Para facilitar la trazabilidad operativa del plan, se elaboró una matriz de seguimiento e implementación que relaciona los hallazgos diagnósticos con las acciones priorizadas, los responsables, los indicadores, las metas, la frecuencia y los medios de verificación; esta se presenta en el Apéndice E.

### **7. Selección y validación interna de estrategias**

Con la línea base ya consolidada y con señales convergentes entre clima organizacional y riesgo psicosocial, la selección de estrategias se orientó a cerrar brechas específicas, evitando

acciones de baja incidencia sobre las prácticas reales de trabajo. De este modo, la intervención se concentró en los determinantes organizacionales con mayor pertinencia frente a los hallazgos identificados. Al revisar el IMCOC, la dimensión de motivación se ubicó en 27, es decir, en rango negativo, mientras que objetivos, liderazgo, toma de decisiones y control se mantuvieron en rango positivo, con valores entre 41 y 44, patrón que sugiere una organización funcional en términos operativos, pero frágil en el refuerzo psicológico del desempeño. Al integrar esta lectura con la batería psicosocial, que identificó alertas relevantes en liderazgo y relaciones sociales y en reconocimiento y recompensas en ambos grupos evaluados, la validación interna se planteó como un requisito técnico para asegurar viabilidad y pertinencia de las estrategias seleccionadas.

Desde la gestión del riesgo psicosocial, se privilegió un criterio de selección basado en el impacto esperado sobre dimensiones críticas, la factibilidad en un equipo administrativo pequeño y la capacidad de seguimiento con evidencia verificable, dado que la eficacia de una intervención organizacional depende tanto del contenido como de la calidad de su implementación. En consecuencia, la validación interna no se limitó a aprobar ideas, sino que operó como una depuración metodológica en la que cada estrategia se contrastó con los recursos disponibles, los roles reales, los tiempos de la jornada y la cultura interna de coordinación. De manera consistente con la teoría demanda-control, cuando las exigencias no pueden eliminarse por completo, la intervención debe fortalecer recursos como la claridad, la coordinación y el apoyo de supervisión para amortiguar el desgaste.

Sobre esta base, la validación interna se enfocó en evitar un error frecuente en los planes de bienestar, consistente en diseñar acciones sin responsable, sin frecuencia definida y sin evidencia documental de ejecución, lo que dificulta su seguimiento, la verificación de avances y la sostenibilidad del cambio en el tiempo. En esa línea, ISO 45003 enfatiza la participación de los trabajadores, la asignación clara de responsabilidades y la documentación de acciones como parte del control de riesgos psicosociales dentro de los sistemas de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. En consecuencia, las estrategias se definieron de forma que pudieran evidenciarse mediante actas simples, listas de verificación y registros de cumplimiento, y al mismo tiempo se alinearan con los hallazgos centrales del diagnóstico, especialmente la motivación en rango negativo en el IMCOC y las alertas relevantes en liderazgo, relaciones sociales y reconocimiento identificadas en la batería psicosocial.

#### ***7.1.1. Revisión de estrategias en conjunto con gerencia y tutor empresarial***

Con el diagnóstico ya presentado y con resultados cuantitativos interpretables por dimensiones, la revisión conjunta con gerencia y tutor empresarial se concibió como un espacio técnico de decisión, orientado a convertir hallazgos en compromisos de implementación y a evitar que la estrategia quedara reducida a una formulación académica sin adopción organizacional. En términos prácticos, la revisión se apoyó en tres piezas de evidencia ya consolidadas: la tabla de puntajes del IMCOC, donde motivación se ubicó como punto crítico; la síntesis del diagnóstico, que identificó alertas relevantes en liderazgo, relaciones sociales y reconocimiento; y la revisión documental del funcionamiento del área administrativa. Esta estructura permitió que la discusión no dependiera exclusivamente de opiniones, sino de

prioridades derivadas de evidencia diagnóstica, en coherencia con el enfoque de mejora continua recomendado para la gestión de riesgos psicosociales (ISO, 2021).

En la lógica de toma de decisiones, la revisión conjunta privilegió estrategias con capacidad de incidir sobre determinantes que, según la evidencia teórica, pueden modificar simultáneamente la motivación, el clima relacional y la percepción de justicia organizacional, evitando la dispersión en múltiples acciones aisladas sin suficiente impacto. La literatura sobre esfuerzo–recompensa plantea que, cuando las personas perciben un desequilibrio sostenido entre lo que entregan y lo que reciben en términos de reconocimiento, valoración o trato justo, aumenta la probabilidad de tensión y deterioro del bienestar; por ello, el fortalecimiento de prácticas de reconocimiento y retroalimentación debía ocupar un lugar central y no complementario en la intervención (Siegrist, 1996). En consecuencia, la revisión se orientó a definir prácticas concretas de coordinación interna, retroalimentación estructurada, reconocimiento del desempeño y mecanismos breves de recuperación durante la jornada, coherentes con lo planteado metodológicamente en el proyecto.

Asimismo, la revisión conjunta se estructuró para resolver ambigüedades operativas, especialmente en un equipo pequeño donde una acción sin responsable claro tiende a diluirse con rapidez y donde la simultaneidad de funciones puede convertir una buena idea en una fuente adicional de presión. Al reconocer que el área administrativa mostraba simultáneamente un control percibido favorable y una motivación debilitada, la discusión con gerencia buscó equilibrar seguimiento y autonomía funcional, de manera que el control no operara como sobrecontrol y la autonomía no derivara en desarticulación. Esta tensión ha sido descrita de

manera consistente por el modelo demanda–control (Karasek, 1979). En línea con ISO 45003, la participación activa del liderazgo se asumió como condición de éxito, dado que buena parte de las palancas priorizadas dependen de conductas de supervisión, reglas de coordinación y prácticas cotidianas de reconocimiento (ISO, 2021).

### ***7.1.2. Ajuste de alcance, recursos y cronograma de implementación***

Con el conjunto de estrategias preliminarmente acordado, el ajuste de alcance operó como un ejercicio de ingeniería organizacional de baja complejidad, en el que cada estrategia se tradujo en actividades, recursos indispensables y tiempos realistas dentro de la jornada administrativa. En esta fase, la restricción principal no fue técnica sino operativa, porque el equipo diagnosticado está compuesto por ocho personas y el proyecto parte del reconocimiento de multitarea y variabilidad en los requerimientos cotidianos, por lo que cualquier estrategia que consumiera demasiados minutos diarios podía convertirse en una intervención insostenible. Por ello, el ajuste del cronograma se diseñó para integrarse a rutinas existentes, en coherencia con enfoques que recomiendan insertar controles psicosociales dentro del sistema de gestión y no como actividades paralelas (ISO, 2021). De este modo, la implementación se planteó como una secuencia de microcambios sostenidos, y no como campañas intensivas de corta duración.

En términos de recursos, la propuesta se mantuvo austera, dado que la evidencia del diagnóstico no sugirió que el problema radicara en falta de tecnología o infraestructura, sino en prácticas de comunicación, reconocimiento y recuperación, todas ellas modificables con recursos organizacionales ya presentes. Al considerar la batería psicosocial, que identificó alertas relevantes en reconocimiento y recompensas en ambos grupos evaluados, el ajuste se orientó a

crear un sistema de refuerzo no necesariamente económico, pero sí frecuente, específico y trazable, porque la retroalimentación y el reconocimiento aparecieron como necesidades relevantes tanto en la lectura diagnóstica como en la priorización posterior. Este tipo de ajuste se alinea con el modelo de demandas y recursos, en el que un recurso social como el reconocimiento puede amortiguar el efecto de las exigencias cotidianas del trabajo sobre el agotamiento, sin requerir cambios estructurales inmediatos (Bakker & Demerouti, 2007).

En la arquitectura del cronograma, se planteó una combinación de acciones con distintas cadencias para sostener el cambio sin saturar la operación: una cadencia semanal para coordinación interna y priorización de tareas, una cadencia mensual para retroalimentación orientada al reconocimiento y la clarificación de expectativas, y una cadencia diaria de pausas breves de recuperación. Esta combinación es consistente con recomendaciones de salud mental en el trabajo, que señalan la importancia de rediseñar la organización del trabajo, fortalecer el soporte y promover recuperación dentro de la jornada para disminuir exposición a factores que deterioran el bienestar (International Labour Organization & World Health Organization, 2022; ISO, 2021). Al mantener el cronograma dentro de umbrales razonables, se buscó evitar que el plan de bienestar fuera percibido como “más trabajo”, fenómeno que suele aumentar la resistencia y reducir la adherencia (ISO, 2021).

El cronograma de implementación del plan de mejoramiento se presenta en el Apéndice F, donde se especifican las actividades previstas y los tiempos estimados para su ejecución.

### ***7.1.3. Priorización de acciones a ejecutar durante la práctica***

Con el alcance y cronograma ajustados, la priorización de acciones se condujo con un criterio de máxima relación impacto-esfuerzo, seleccionando medidas que inciden directamente sobre las dimensiones críticas, particularmente motivación en IMCOC y liderazgo y reconocimiento en la batería psicosocial, y que además pueden iniciar dentro del periodo del proyecto sin depender de compras, contratación o rediseños estructurales. En concreto, la priorización dejó como núcleo cuatro acciones ya coherentes con la metodología consignada: formalización de espacios breves de coordinación interna, implementación de retroalimentación orientada al reconocimiento y la clarificación de expectativas, inclusión de pausas de recuperación durante la jornada, y socialización de pautas para fortalecer las relaciones interpersonales y el trato respetuoso.

La decisión de priorizar estas acciones se justificó en la convergencia diagnóstica: el IMCOC mostró motivación en rango negativo y cooperación y relaciones interpersonales en rango neutral, mientras que la batería psicosocial identificó alertas relevantes en liderazgo y relaciones sociales y en reconocimiento y recompensas. Esta convergencia orientó la selección hacia medidas con capacidad de generar cambios visibles en la dinámica cotidiana del equipo, especialmente en coordinación, trato, retroalimentación y valoración del desempeño.

En la lógica del cambio organizacional, también se asumió que las acciones priorizadas debían intervenir la brecha entre un sistema que funciona adecuadamente en términos de control y claridad operativa, y una experiencia laboral debilitada por bajo reconocimiento y fragilidad relacional. De este modo, la priorización no se orientó a “mejorar todo”, sino a actuar sobre

aquellos frentes con mayor probabilidad de fortalecer el bienestar y evitar que el déficit motivacional y relacional termine erosionando la cooperación, el compromiso y el desempeño en el mediano plazo (Schneider et al., 2013). Así, la priorización se planteó como una decisión preventiva y sistémica, coherente con la obligación de intervenir factores psicosociales una vez identificados (Ministerio de la Protección Social, 2008).

## **8. Implementación**

Con las acciones priorizadas, la implementación se desarrolló como un proceso de puesta en marcha controlada, en el que la principal variable a gestionar no fue la complejidad técnica sino la consistencia conductual, dado que la coordinación, la retroalimentación, el reconocimiento y las pausas de recuperación dependen de hábitos organizacionales y de decisiones del liderazgo. En coherencia con ISO 45003, la implementación exigió dejar evidencia de ejecución, asignar responsables y asegurar una comunicación interna clara, especialmente en acciones relacionadas con reconocimiento y relación jerárquica (ISO, 2021). Por ello, la puesta en marcha se articuló con gerencia y con el área HSEQ, garantizando que las medidas no quedaran únicamente en un documento técnico, sino que se incorporaran como prácticas observables dentro de la dinámica del área administrativa.

Para evitar dispersión, la implementación se organizó alrededor de rutinas mínimas capaces de modificar la estructura de interacción del área. En coordinación interna, una reunión breve con agenda estandarizada permitió ordenar prioridades, dependencias y criterios de

seguimiento, reduciendo ambigüedad en la ejecución cotidiana. En retroalimentación y reconocimiento, se promovió un espacio periódico orientado a clarificar expectativas y visibilizar logros concretos, con el fin de intervenir la motivación debilitada y las alertas identificadas en reconocimiento y en las dinámicas de liderazgo. En relaciones interpersonales, se socializaron pautas básicas de interacción respetuosa para fortalecer el trato cotidiano dentro del equipo. En recuperación, se incorporaron pausas breves dentro de la jornada como medida preventiva frente a la presión operativa cotidiana y a la necesidad de recuperación mental. Esta estructura es coherente con el modelo de demandas y recursos, según el cual el fortalecimiento de recursos sociales y organizacionales puede amortiguar el efecto de las exigencias del trabajo sobre el desgaste (Bakker & Demerouti, 2007; International Labour Organization & World Health Organization, 2022).

En términos operativos, los espacios breves de coordinación consistieron en reuniones cortas orientadas a revisar prioridades, distribuir tareas y aclarar necesidades del área. Los espacios de retroalimentación se enfocaron en reconocer avances, clarificar expectativas y abordar dificultades cotidianas del trabajo. Las pausas de recuperación se concibieron como interrupciones breves dentro de la jornada administrativa, dirigidas a disminuir la tensión mental y favorecer la reorganización de la atención. Finalmente, la socialización de pautas de interacción respetuosa tuvo como propósito fortalecer las relaciones interpersonales y promover un ambiente de trabajo más colaborativo.

La implementación también se desarrolló bajo criterios de trazabilidad y viabilidad. Cada acción fue formulada con un responsable, una frecuencia de ejecución y un soporte verificable,

con el fin de que la organización pudiera dar continuidad al seguimiento posterior del plan. De esta manera, la intervención se mantuvo alineada con los hallazgos centrales del diagnóstico y con la lógica preventiva del SG-SST, evitando que las acciones propuestas fueran percibidas como actividades aisladas o desvinculadas del funcionamiento real del área. En este sentido, la implementación no se concibió como una campaña puntual, sino como un primer ciclo de intervención basado en microacciones organizacionales orientadas a fortalecer la comunicación interna, el reconocimiento, las relaciones interpersonales y la recuperación durante la jornada.

La implementación se desarrolló con manejo agregado de la información y devolución responsable de los hallazgos, evitando exponer resultados individuales o generar tensiones innecesarias dentro del equipo. De este modo, el plan se asumió como una herramienta de mejora organizacional y no como un mecanismo de control.

Con base en las acciones ejecutadas y en la valoración perceptual posterior del equipo administrativo, se avanzó hacia la evaluación de resultados, orientada a identificar el impacto percibido del plan en el bienestar laboral, la prevención de riesgos psicosociales y el clima organizacional del área. Los indicadores formulados quedaron como referente para el seguimiento posterior por parte de la organización.

### **9. Evaluación de resultados e impacto en la percepción de los trabajadores**

La evaluación de resultados se orientó a valorar el impacto percibido de la implementación del plan en el bienestar laboral, la prevención de riesgos psicosociales y el clima organizacional del área administrativa. Para ello, se aplicó una encuesta breve posterior a los ocho trabajadores del equipo (Ver Apéndice G), compuesta por cinco preguntas en escala Likert

sobre: mejora de la comunicación interna, utilidad de los espacios de coordinación, valoración de las acciones de reconocimiento, utilidad de las pausas de recuperación y efecto global del plan en el bienestar laboral y el clima del área.

Los resultados mostraron una percepción ampliamente favorable. En comunicación interna, el 100% de los participantes respondió en acuerdo o total acuerdo. En coordinación y claridad de tareas, el 87,5% manifestó percepción favorable y el 12,5% se mantuvo en posición neutral. En reconocimiento, el 100% expresó una valoración positiva. La mejor calificación se observó en la utilidad de las pausas de recuperación, donde el 100% respondió “totalmente de acuerdo”. Asimismo, frente al efecto global del plan sobre el bienestar laboral y el clima organizacional, la totalidad del equipo manifestó una percepción favorable.

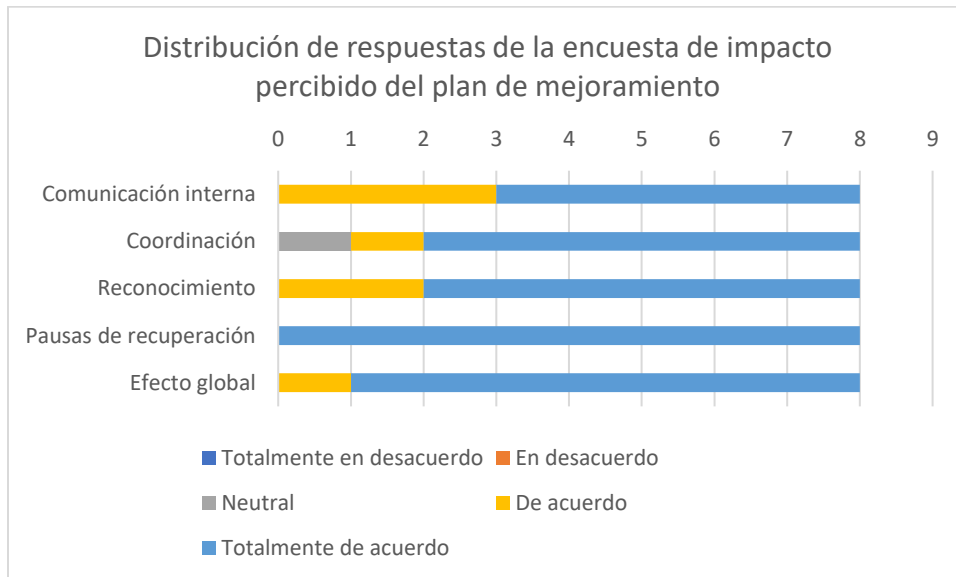
Estos hallazgos indican que la implementación del plan tuvo un impacto percibido positivo por parte de los trabajadores, especialmente en comunicación, reconocimiento, coordinación y recuperación durante la jornada. La lectura de estos resultados es coherente con la línea base del diagnóstico, en la cual el IMCOC había mostrado una brecha en motivación, así como neutralidad en cooperación y relaciones interpersonales, mientras que la batería psicosocial había identificado alertas en liderazgo, relaciones sociales y reconocimiento. En conjunto, la evaluación permitió verificar que las acciones implementadas fueron pertinentes y valoradas favorablemente por el equipo, dando cumplimiento al objetivo específico de evaluar el impacto del plan en la percepción de los trabajadores.

**Tabla 10***Resultados Percepción de Trabajadores*

| <b>Pregunta</b>  | <b>Totalmente en desacuerdo</b> | <b>En desacuerdo</b> | <b>Neutral</b> | <b>De acuerdo</b> | <b>Totalmente de acuerdo</b> |
|--|---------------------------------|----------------------|----------------|-------------------|------------------------------|
| Las acciones implementadas mejoraron la comunicación interna del área.           | 0                               | 0                    | 0              | 3                 | 5                            |
| Los espacios de coordinación ayudaron a clarificar tareas y prioridades.         | 0                               | 0                    | 1              | 1                 | 6                            |
| Las acciones de reconocimiento hicieron que mi trabajo se sintiera más valorado. | 0                               | 0                    | 0              | 2                 | 6                            |
| Las pausas de recuperación fueron útiles durante la jornada laboral              | 0                               | 0                    | 0              | 0                 | 8                            |
| Percibo un efecto positivo del plan en el bienestar laboral y el clima del área  | 0                               | 0                    | 0              | 1                 | 7                            |

**Figura 3**

*Distribución de Respuestas de la Encuesta de Impacto Percibido por Componente Evaluado*



*Nota.* Distribución de respuestas de la encuesta aplicada al equipo administrativo tras la implementación del plan de mejoramiento. Los componentes evaluados corresponden a comunicación interna, coordinación, reconocimiento, pausas de recuperación y efecto global del plan.

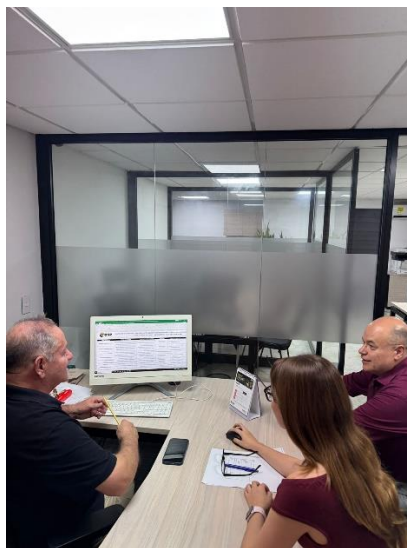
La Figura 3 muestra una valoración ampliamente favorable de las acciones implementadas. En todos los componentes evaluados predominaron las respuestas “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”, sin registros de desacuerdo. Solo se observó una respuesta neutral en el componente de coordinación, mientras que las pausas de recuperación concentraron la totalidad de respuestas en la categoría “Totalmente de acuerdo”. En conjunto, estos resultados respaldan un impacto percibido positivo del plan en el equipo administrativo.

## 10. Socialización

La socialización se concibió como un cierre técnico orientado a transferir a la empresa los principales resultados del diagnóstico, las acciones priorizadas y los elementos básicos para la continuidad del plan. En este espacio se presentaron los hallazgos más relevantes del IMCOC y de la batería psicosocial intralaboral, con énfasis en motivación, liderazgo, relaciones sociales y reconocimiento, que sustentaron la formulación de la propuesta de mejoramiento (Ver apéndice H).

### Figura 4

*Socialización del plan de mejoramiento*



*Nota.* Reunión con el gerente de OSP Ingeniería S.A.S

Además de comunicar resultados, la socialización buscó fortalecer la apropiación organizacional de las acciones propuestas, normalizando temas como coordinación, reconocimiento, convivencia y pausas de recuperación como componentes legítimos de la

gestión del trabajo y no como asuntos exclusivamente individuales. En este sentido, el cierre también cumplió una función preventiva, al reforzar la importancia de sostener estas prácticas dentro de la dinámica cotidiana del área administrativa.

Como producto final, la socialización dejó a la empresa una ruta básica de continuidad, integrada por la matriz de acciones, responsables, frecuencia y soportes de seguimiento. De este modo, el cierre no se limitó a la entrega de hallazgos, sino que favoreció la sostenibilidad del plan dentro del SG-SST y su posible seguimiento en ciclos posteriores.

## **11. Conclusiones**

El diagnóstico del área administrativa de OSP Ingeniería S.A.S. mostró una situación dual. Por una parte, el IMCOC evidenció fortalezas en objetivos, toma de decisiones y control, así como un liderazgo funcional en términos organizativos. Por otra, se identificaron debilidades en motivación, cooperación y relaciones interpersonales, además de alertas en la batería psicosocial relacionadas con liderazgo/relaciones sociales y reconocimiento/recompensas. En conjunto, estos hallazgos indicaron que el principal reto no estaba solo en la carga de trabajo, sino en la experiencia cotidiana del reconocimiento, la coordinación y la calidad de la interacción laboral.

A partir de esta línea base, fue posible formular un plan de mejoramiento viable para una organización pequeña, priorizando reconocimiento y recompensas, liderazgo y comunicación interna, y organización del trabajo con pausas de recuperación. Esta priorización se sustentó en la convergencia entre IMCOC, batería psicosocial, observación del contexto laboral y revisión documental, lo que dio trazabilidad técnica al paso de diagnóstico a intervención.

La implementación mostró que acciones de baja complejidad, como reuniones breves de coordinación, espacios de retroalimentación orientados al reconocimiento, pautas de convivencia y pausas de recuperación, pueden incorporarse a la dinámica laboral como prácticas observables y sostenibles, sin requerir cambios estructurales costosos.

La evaluación posterior evidenció un impacto percibido favorable. La encuesta aplicada al equipo administrativo mostró valoraciones positivas en comunicación interna, coordinación, reconocimiento, utilidad de las pausas de recuperación y efecto global del plan sobre el bienestar laboral y el clima organizacional. Esto permite concluir que las acciones implementadas fueron pertinentes y bien valoradas por el equipo, dando cumplimiento al objetivo de evaluar su impacto en la percepción de los trabajadores. De manera complementaria, los resultados obtenidos permiten reconocer la importancia de promover prácticas organizacionales más humanas, participativas y orientadas al bienestar integral de los colaboradores, en concordancia con perspectivas como Healing Organization.

Finalmente, el trabajo deja a la organización una línea base diagnóstica, un plan estructurado y un esquema de seguimiento que puede continuarse en ciclos posteriores del SG-SST. Aunque la evaluación realizada corresponde al impacto percibido inmediato y no a un seguimiento longitudinal, los resultados obtenidos permiten considerar el plan como una herramienta útil para fortalecer la gestión del bienestar laboral y la prevención de riesgos psicosociales en OSP Ingeniería S.A.S.

## **12. Recomendaciones**

Se recomienda a OSP Ingeniería S.A.S. dar continuidad al plan de mejoramiento, incorporando sus acciones dentro del SG-SST, especialmente en reconocimiento, liderazgo y comunicación interna, así como en organización del trabajo con pausas de recuperación.

Es conveniente mantener espacios periódicos de coordinación, así como prácticas de retroalimentación y reconocimiento frecuentes y verificables, dado que estos fueron frentes sensibles del diagnóstico y bien valorados en la evaluación posterior.

También se recomienda fortalecer las acciones orientadas a las relaciones interpersonales, procurando que las pautas de comunicación y trato respetuoso se mantengan como parte explícita de la dinámica laboral.

Para el seguimiento, se sugiere que la organización retome la línea base construida en este trabajo y utilice los indicadores formulados en el plan, de manera que pueda valorar la evolución de motivación, liderazgo, reconocimiento y clima laboral en ciclos posteriores.

Finalmente, se recomienda fortalecer el registro de ausentismo, incapacidades, rotación y situaciones de convivencia, de manera que en evaluaciones posteriores se cuente con información más completa para el análisis.

### Referencias Bibliográficas

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bolaños, L. D., et al. (2022). *Plan de mejoramiento para el clima organizacional de la empresa Constructora G&H S.A.S.* [Diplomado de profundización para grado]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/54351>
- Brunet, L. (2011). *El clima organizacional: Cómo medirlo y mejorarlo*. Trillas.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (3.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Congreso de la República de Colombia. (2012). *Ley 1562 de 2012: Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional*. Diario Oficial No. 48.488.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE.
- Decreto 1072 de 2015. (2015, 26 de mayo). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Ministerio del Trabajo de Colombia. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30019322>
- Estrada Rodríguez, R., & Ramírez Reyes, C. (2018). Bienestar laboral y su influencia en el desempeño de los empleados. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/09/bienestar-laboral-desempeno.html>

- García Solarte, M., & Londoño Toro, B. (2018). Clima y cultura organizacional: Un estudio desde la gestión humana. *Revista Universidad & Empresa*, 20(35), 87–107.
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). (2021). *Riesgos psicosociales y su prevención*. INSST. <https://www.insst.es/riesgos-psicosociales>
- International Labour Organization, & World Health Organization. (2022, September 28). *Mental health at work: ILO/WHO joint policy brief*. International Labour Organization.
- International Organization for Standardization. (2021). *ISO 45003:2021 Occupational health and safety management - Psychological health and safety at work - Guidelines for managing psychosocial risks*. International Organization for Standardization.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
- Leyva Álvarez, I. Y., Cano Londoño, D. N., & Ortiz Arboleda, L. A. (2020, octubre 28). *Plan de bienestar laboral para el área administrativa de la empresa Evedisa de la ciudad de Pereira año 2020*. Universidad Católica de Pereira.  
<https://repositorio.ucp.edu.co/entities/publication/40e56590-9096-41a1-94c6-3040c998131e>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Méndez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia: Diagnóstico, medición e intervención*. Universidad del Rosario.

- Méndez, C. E., & Rondón, M. A. (2012). Clima organizacional y desempeño laboral: Una aproximación desde la realidad colombiana. *Revista Universidad & Empresa*, 14(23), 145–170.
- Ministerio de la Protección Social. (2008). *Resolución 2646 de 2008: Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo*. Diario Oficial No. 47.059.
- Ministerio de Trabajo & Pontificia Universidad Javeriana. (2010). *Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial*. Fondo de Riesgos Laborales.
- Ministerio del Trabajo. (2019). *Resolución 0312 de 2019: Por la cual se definen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)*. Diario Oficial No. 50.864.
- Organización Internacional de Normalización (ISO). (2018). *ISO 45001:2018. Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo – Requisitos con orientación para su uso*. ISO.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1981). *Convenio 155 sobre seguridad y salud de los trabajadores y medio ambiente de trabajo*. OIT.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016). *Factores psicosociales en el trabajo: Reconocimiento y control*. OIT. <https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang--es/index.htm>
- Rojas Balaguera, L., Hernández Ospina, C., & Olarte López, H. (2021). *Diseño de un plan de mejoramiento para el fortalecimiento del clima organizacional de la empresa CMM*

*Construcciones Montajes y Mantenimiento E.U.* Universidad ECCI.

<https://repositorio.ecci.edu.co/handle/001/1034>

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture.

*Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of*

*Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41.

Sisodia, R., & Gelb, M. J. (2019). *The healing organization: Awakening the conscience of*

*business to help save the world*. HarperCollins Leadership.

World Health Organization. (2024, September 2). *Mental health at work*. World Health

Organization.