Diseño de un modelo integral de medición del clima organizacional basado en la corresponsabilidad empresa-colaborador: Caso Kyrovet Laboratories S.A., 2026

Johan Daniel Calderón Marín

Yeimy Alejandra Erazo Samboni

Erika Natalia Méndez Mesa

Angie Katherine Parada Sierra

Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización En Gerencia Estratégica de Talento Humano

Bogotá D.C.

2026

Diseño de un modelo integral de medición del clima organizacional basado en la corresponsabilidad empresa-colaborador: Caso Kyrovet Laboratories S.A., 2026

Johan Daniel Calderón Marín

Yeimy Alejandra Erazo Samboni

Erika Natalia Méndez Mesa

Angie Katherine Parada Sierra

Nombre de la Tutora

Liz Katherine Ariza Matamoros

Trabajo para optar al título de Especialistas en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización En Gerencia Estratégica de Talento Humano

Bogotá D.C.

2026

Resumen

Los modelos tradicionales de medición del clima organizacional presentan una limitación estructural: evalúan exclusivamente la gestión institucional sin considerar la corresponsabilidad del colaborador en la construcción del entorno laboral. Esta investigación diseña un modelo integral de medición del clima organizacional basado en la corresponsabilidad empresa-colaborador, aplicado en Kyrovet Laboratories S.A., laboratorio farmacéutico veterinario de Tocancipá, Cundinamarca, con 138 colaboradores directos, durante el primer trimestre de 2026. Mediante un enfoque mixto descriptivo-analítico, se aplicó el Cuestionario CCO-C —diseñado en el marco del estudio— a la totalidad de la población, con participación del 100%, complementado con 18 entrevistas semiestructuradas, 8 sesiones de observación estructurada y las pruebas psicométricas UWES-9 y BFI-15. Los resultados arrojaron un clima global de 86.8%, clasificado como Muy Favorable, con fortalezas en agencia personal y engagement —confirmado por el UWES-9 con r=0.78 respecto al CCO-C— y oportunidades de mejora en reciprocidad activa y autorregulación emocional. La triangulación metodológica evidenció coherencia entre instrumentos y validó el enfoque de corresponsabilidad como eje diagnóstico más completo y accionable que los modelos convencionales.

Palabras clave: Talento humano, clima organizacional, corresponsabilidad, engagement, bienestar laboral.

Abstract

Traditional organizational climate measurement models present a structural limitation: they evaluate institutional management exclusively, without considering the employee's co-responsibility in shaping the work environment. This research designs a comprehensive organizational climate measurement model grounded in company-employee co-responsibility, applied at Kyrovet Laboratories S.A., a veterinary pharmaceutical company in Tocancipá, Cundinamarca, with 138 direct employees, during the first quarter of 2026. Using a mixed descriptive-analytical approach, the CCO-C Questionnaire —developed within the study— was administered to the entire population, achieving 100% participation, and complemented by 18 semi-structured interviews, 8 structured observation sessions, and the UWES-9 and BFI-15 psychometric instruments. Results yielded a global climate score of 86.8%, classified as Very Favorable, with strengths in personal agency and engagement —confirmed by UWES-9 with r=0.78 against the CCO-C— and improvement opportunities in active reciprocity and emotional self-regulation. Methodological triangulation demonstrated inter-instrument coherence and validated the co-responsibility framework as a more complete and actionable diagnostic tool than conventional models.

Keywords: human talent, organizational climate, co-responsibility, engagement, workplace well-being.

Tabla de contenido

Integrantes del grupo (Perfil) 12

Planteamiento del problema 14

Problema de investigación 14

Formulación del problema 16

Justificación 18

Objetivos 21

Objetivo general 21

Objetivos específicos 21

Marco de referencia 22

Marco teórico 22

Fundamentos conceptuales del clima y las relaciones organizacionales 22

Marcos clásicos para la comprensión del clima y la dinámica psicosocial en las organizaciones 26

Enfoques contemporáneos sobre bienestar, ajuste persona–organización y modelos integrativos del clima laboral 28

Evidencia empírica reciente sobre clima organizacional, bienestar y desempeño en el trabajo (2010–2024) 31

Principios metodológicos para el diseño y validación de instrumentos de medición en clima organizacional 33

Marco conceptual 34

Clima organizacional 34
Corresponsabilidad empresa - colaborador 35
Medición del clima organizacional 35
Percepción social 35
Inteligencia emocional 35
Comportamiento organizacional 35
Apoyo organizacional percibido 36
Burnout 36
Engagement 36
Justicia Organizacional 36
Comunicación organizacional 36
Cultura organizacional 36
Sentido de pertenencia 37
Clima ético 37
Marco legal 37
Marco espacial 37
Metodología 38
Enfoque y alcance 38
Diseño metodológico 38
Tipo de investigación 39
Investigación descriptiva 40
Investigación analítica 40

Población y muestra 40

Técnicas de recolección de datos 41

Aplicación y desarrollo metodológico 42

Escala de Clima Organizacional (EDCO) 43

Cuestionario de Clima Laboral de Koys y DeCotiis 44

Escala Clima Laboral CL-SPC 44

Cuestionario Great Place to Work (GPTW) 45

Organizational Climate Measure (OCM) 45

Escala de Clima Social en el Trabajo (WES) 46

Inventario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer 46

Cuestionario de Clima Organizacional de Chiang 47

Job Demands-Resources (JD-R) Survey 47

Cuestionario Person-Organization Fit 48

Batería de Riesgo Psicosocial (Resolución 2404/2019 Colombia) 48

Psychologically Healthy Workplace Program (PHWP) 49

Análisis de Resultados 54

Diagnóstico del Clima Organizacional Actual 55

Objetivo Específico: 55

Revisión de Enfoques e Instrumentos de Medición del Clima Organizacional 57

Objetivo Específico: 57

Diseño de instrumento y aplicación del instrumento 59

Objetivo Específico: 59

Resultado Global del Cuestionario CCO-C 59

Comparación por Ubicación 60

Análisis por Dimensión del Modelo de Corresponsabilidad 62

Triangulación de Métodos y Validación de Resultados 67

Resultados de la Escala UWES-9 (Engagement) 68

Resultados del BFI-15 (Rasgos de Personalidad) 69

Hallazgos de las Entrevistas Semiestructuradas 71

Hallazgos de la Observación Estructurada 73

Interpretación 74

Discusión y propuesta 78

Discusión Teórica de los Hallazgos 78

El clima organizacional como construcción recíproca: validación del enfoque de corresponsabilidad 78

Engagement, bienestar y el modelo JD-R: convergencia empírica 79

Ajuste ético-cultural y Person–Organization Fit: coherencia con la teoría contemporánea 80

Corresponsabilidad emocional y la Affective Events Theory: del evento a la construcción colectiva del clima 81

Liderazgo, coherencia organizacional y compromiso: convergencia con la evidencia reciente 82

Limitaciones teóricas del enfoque tradicional: lo que los instrumentos previos no capturaron 83

Propuesta: Modelo Integral de Medición del Clima Organizacional Basado en la Corresponsabilidad Empresa-Colaborador (CCO-C) 84

Componente: El instrumento CCO-C: fundamentos y estructura 85

Componente: Estrategia cualitativa complementaria 86

Componente: Triangulación psicométrica y validación del modelo 87

Condiciones para la implementación y sostenibilidad del modelo 87

Conclusiones 89

Recomendaciones 92

Referencias 95

Anexos 101

Anexo 1, Cuestionario de Clima Organizacional basado en Corresponsabilidad (CCO-C) 101

Anexo 2, Entrevista semiestructurada 104

Anexo 3, Guía de observación estructurada 107

Anexo 4, Aplicación de los cuestionarios (evidencia fotográfica) 111

Anexo 5, Formato de consentimiento informado 112

Anexo 6, Autorización de la empresa 113

Lista de Tablas

Tabla 1. Síntesis mediciones previas 42

Tabla 2. Escala de Clima Organizacional (EDCO)..... 43

Tabla 3. Cuestionario de Clima Laboral de Koys y DeCotiis..... 44

Tabla 4. Escala Clima Laboral CL-SPC 44

Tabla 5. Cuestionario Great Place to Work (GPTW)..... 45

Tabla 6. Organizational Climate Measure (OCM)..... 45

Tabla 7. Escala de Clima Social en el Trabajo (WES)..... 46

Tabla 8. Inventario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer..... 46

Tabla 9. Cuestionario de Clima Organizacional de Chiang..... 47

Tabla 10. Job Demands-Resources (JD-R) Survey..... 47

Tabla 11. Cuestionario Person-Organization Fit..... 48

Tabla 12. Batería de Riesgo Psicosocial (Resolución 2404/2019 Colombia)..... 48

Tabla 13. Psychologically Healthy Workplace Program (PHWP)..... 49

Tabla 14. Matriz comparativa de instrumentos de medición 49

Tabla 15. Síntesis de medición previa de clima organizacional en Kyrovet..... 56

Tabla 16. Matriz comparativa de instrumentos de medición del clima organizacional..... 57

Tabla 17. Estadísticos descriptivos del resultado global de clima organizacional..... 59

Tabla 18. Comparación de clima organizacional por ubicación..... 61

Tabla 19. Resultados por dimensión del cuestionario CCO-C 63

Tabla 20. Resultados UWES-9 por componente..... 68

Tabla 21. Promedios de rasgos de personalidad - BFI-15..... 70

Lista de Figuras

Figura 1. Comparación por ubicación 61

Figura 2. Resultados por dimensión - Cuestionario CCO-C..... 62

Figura 3. Resultados UWES-9: Engagement Laboral..... 68

Figura 4. Rasgos de Personalidad - BFI-15..... 70

Integrantes del grupo (Perfil)

Johan Daniel Calderón Marín.

Técnico en Seguridad Ocupacional, Administrador de Empresas, Psicólogo, Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo, cursando Especialización en Gerencia Estratégica de Talento Humano, con 7 años de experiencia en gestión del talento humano en empresas del sector retail y farmacéutico, de los cuales 4 de ellos han sido dedicados a la coordinación de los diferentes procesos de la gestión de personal, específicamente en lo referente a compensación, bienestar, seguridad y salud en el trabajo, selección y contratación y demás subprocesos relacionados. Con trayectoria investigativa como autor de dos investigaciones: una relacionada al servicio al cliente en la ciudad de Ibagué y otra con relación a las familias transnacionales y la transformación de vínculos familiares, y como coautor de investigación respecto al síndrome de burnout en trabajadores del sector salud.

Yeimy Alejandra Erazo Samboni

Psicóloga con más de 4 años de experiencia en procesos de reclutamiento y selección masiva, orientada a la identificación y atracción de talento idóneo acorde con las necesidades organizacionales. Cuenta con un diplomado en Evaluación y Selección por Competencias y actualmente cursa la Especialización en Gerencia Estratégica de Talento Humano, lo que le permite integrar enfoques modernos de gestión y desarrollo del talento.

Se caracteriza por su capacidad de análisis, organización y trabajo bajo presión, garantizando procesos efectivos que contribuyen a la productividad y estabilidad laboral de las compañías. Asimismo, destaca por sus habilidades en planeación, organización y comunicación efectiva, así como por su capacidad para desenvolverse en contextos cambiantes. Es una profesional comprometida, orientada a resultados y con un alto sentido de responsabilidad,

aportando soluciones que impactan positivamente en la productividad laboral y en la construcción de equipos de trabajo sólidos y competitivos.

Erika Natalia Méndez

Psicóloga con Diplomado en Consultoría del Talento Humano y actualmente cursando la Especialización en Gerencia Estratégica de Talento Humano. Cuenta con 3 años de experiencia en el desarrollo y seguimiento de procesos de reclutamiento, selección, entrevistas, así como en la aplicación e interpretación de pruebas psicotécnicas para cargos en sectores como Tecnología, Construcción y Servicios temporales. Se orienta a contribuir al mejoramiento continuo en la gestión del talento humano, demostrando facilidad de adaptación a diferentes entornos, actitud colaborativa, orientación al logro y alto compromiso con los objetivos organizacionales.

Angie Katherine Parada Sierra

Profesional en Psicología, actualmente cursando una Especialización en Gerencia Estratégica de Talento Humano, con 8 años de experiencia como psicóloga de selección. Se destaca por su experticia en procesos masivos de staff y perfiles estratégicos a nivel estructural, así como en la vinculación y contratación de personal. Cuenta con trayectoria en el manejo de personal y la ejecución de planes de acción, creación de cronogramas, gestión de indicadores y bases de datos, reclutamiento, diseño de entrevistas y assessment. Posee experiencia en la aplicación y calificación de pruebas psicométricas, elaboración de informes de selección, realización de visitas domiciliarias y acompañamiento en entrevistas con clientes nacionales e internacionales. Se caracteriza por sus habilidades en resolución de conflictos, resiliencia, trabajo en equipo, compromiso y responsabilidad.

Planteamiento del problema

Problema de investigación

Desde el surgimiento de las primeras empresas industrializadas durante la revolución industrial se empezó a notar una transformación en la forma de trabajar, pues previamente las personas laboraban en talleres propios o de algún vecino que requería sus servicios (Landes, 1969). Sin embargo, finalizando el siglo XIX eran más las personas que se debían enfrentar al entorno hostil de fábricas y grandes corporaciones repletas de diferentes personas, diferentes humores, culturas disímiles, diversas formas de pensar (Thompson, 1963). Esta serie de divergencias contribuyó a que en cada empresa las personas percibieran las relaciones de trabajo de una manera distinta.

Pasadas varias décadas, algunos estudiosos analizaron ese fenómeno y lo denominaron clima organizacional, encontrándose definiciones como "el conjunto de características relativamente permanentes de un ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en él y que influyen en su conducta." (Litwin y Stringer, 1968, p. 220). Para lograr medir ese clima, se debe prestar especial atención a algunas variables determinantes como la compensación, estilos de liderazgo, relaciones subordinadas, desarrollo laboral, condiciones de trabajo, comunicación, reconocimiento y otras dependiendo el autor que se consulte (Robbins y Judge, 2013).

Ahora bien, en una gran variedad de libros, artículos científicos, trabajos de grado y posgrado se han propuesto y aplicado diferentes instrumentos para la medición del clima organizacional (Brunet, 1987). Estos instrumentos varían en las dimensiones a evaluar y en los interrogantes a platear. Regularmente son encuestas compuestas de preguntas de selección múltiple con única respuesta y a menudo las opciones de respuesta corresponden a la escala de

Likert. No obstante, el resultado se limita a un número de 0 a 100 de manera general y particular por dimensión en el que se puede determinar qué tan agradable o desagradable resulta el clima organizacional para los colaboradores (Alles, 2009), mostrando, por lo general, si la gestión del equipo de recursos humanos es efectiva o no.

Esto resulta un impedimento si se quiere hacer una adecuada gestión de personal, puesto que ese resultado regularmente no tiene en cuenta la corresponsabilidad del empleador-colaborador en referencia al clima organizacional. Muchas empresas cuentan con un gran paquete de beneficios, excelente asignación salarial, planes de carrera, estilos de liderazgo flexibles (Chiavenato, 2011) y, sin embargo, la medición del clima organizacional puede mostrar un resultado poco satisfactorio. Posiblemente la razón pueda estar orientada a un sesgo en la medición (Parker, et al., 2003), dado que no se contemplan variables del comportamiento humano en comunidad, inteligencia emocional, funciones ejecutivas del cerebro que, si se combinan adecuadamente, pueden dar un panorama más completo de la realidad del clima organizacional (Carmeli, 2003).

Del mismo modo, el clima organizacional no es estático ni mucho menos unilateral, no depende exclusivamente de las gestiones realizadas por la empresa sino también que depende de las actitudes del trabajador, de su estado de salud, de sus problemas personales, de su inteligencia emocional, de su capacidad de transformar los beneficios ofrecidos por la compañía en bienestar personal y en la capacidad de transferencia de emociones y sentimientos positivos o de contagio emocional (Salovey y Mayer, 1990).

En consecuencia, los métodos clásicos de medición del clima organizacional impiden una evaluación completamente objetiva y eficaz y se convierten un poco en una autoflagelación para el equipo de recursos humanos o en una encuesta de satisfacción del cliente interno en lugar de

resultar un insumo para la generación de estrategias que permitan proveer un ambiente más agradable (Parker, et al., 2003). Además, resulta complicado encontrar herramientas de medición con un enfoque innovador que sea más amigable con el colaborador, que use alternativas híbridas y no se quede en baterías de preguntas redundantes, que combinen la experiencia de la percepción el dialogo y el análisis de modo que el resultado sea distinto y un poco más completo si se puede (Kuenzi y Schminke, 2009).

Así pues, aparece Kyrovet Laboratories SA, laboratorio farmacéutico veterinario ubicado en el municipio de Tocancipá Cundinamarca, con presencia comercial en todo el territorio nacional colombiano y en países latinoamericanos como México, Ecuador y Nicaragua, con una trayectoria de 32 años en el mercado que actualmente vincula laboralmente a 138 personas de manera directa distribuidos en planta de producción y administrativa y en una fuerza de ventas distribuida en las diferentes regiones. La empresa cuenta con aspectos normalmente positivos en la valoración del clima organizacional y niveles tolerables de rotación de personal, sin embargo, requiere realizar una medición del clima organizacional que involucre factores heterogéneos, objetivos, innovadores y complementarios de modo que el resultado permita desarrollar un trabajo en conjunto con el principal actor del clima organizacional, es decir, los colaboradores.

Formulación del problema

Dadas las situaciones anteriormente descritas, Kyrovet Laboratories SA busca medir el clima organizacional en el 2026 con una herramienta que integre diversos aspectos que vinculen la gestión organizacional, beneficios orientados al bienestar de personal, situaciones intrínsecamente relacionadas a cada individuo, la transferencia emocional, la inteligencia emocional, la participación de los colaboradores en las actividades de bienestar y el aprovechamiento de las herramientas dispuestas por la empresa para la mediación e intervención

de conflictos de modo que el resultado obtenido muestre un panorama más completo y más ajustado a un posible plan de intervención de clima organizacional que no se limite a enfocar la carencia o exceso de beneficios de bienestar sino que se extienda a la voluntad participativa, colaborativa e integrativa de cada trabajador. En este sentido, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo diseñar un modelo integral de medición del clima organizacional basado en la corresponsabilidad empresa-colaborador en Kyrovet Laboratories S.A., 2026?

Justificación

El clima organizacional, como se dijo antes, "es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta" (García y Zapata, 2008, como se cita en García, 2009, p. 54), estos atributos son de gran relevancia para el desarrollo de la organización dado que, como lo plantea Chiavenato (2011), no únicamente son percibidas por los colaboradores sino que tienen una influencia directa en su comportamiento en el ambiente de trabajo, esta preocupación sigue vigente, pues autores recientes destacan que el clima organizacional constituye un determinante esencial del bienestar y del desempeño laboral (Garg y Punia, 2017; Schneider, Ehrhart y Macey, 2013). Así, realizar una investigación que permita diseñar un instrumento que muestre un resultado de medición de clima organizacional más cercano a la realidad, resulta interesante para los autores dada la relevancia para la cotidianidad de los colaboradores de la empresa objeto de estudio, además causa especial interés identificar posibles falencias del clima organizacional en un entorno de trabajo en el que, en teoría, las personas podrían estar satisfechas dada la cantidad y calidad de beneficios de bienestar que ofrece la empresa.

En segundo lugar, es importante resaltar que esta investigación resulta relevante socialmente dado que el trabajo es uno de los pilares fundamentales de la economía moderna, es una actividad que la humanidad viene ejerciendo desde sus inicios y que, por lo tanto, es un factor altamente sensible respecto al bienestar de las personas (Maslow, 1943; Warr, 2002). Por esta razón, cuanto más confortable o agradable pueda ser trabajar, mayor será el bienestar de las personas. Ahora bien, de un adecuado clima laboral depende el grado de confortabilidad del trabajo (Parker, et al., 2003), así, medir el clima organizacional de una forma distinta y conseguir

resultados más objetivos que apunten a una realidad heterogénea va a permitir que los colaboradores disfruten de un entorno de trabajo más adecuado que impacte positivamente en su salud mental y, en consecuencia, se vea reflejado en la salud pública al menos de un entorno reducido (Cooper y Cartwright, 1994).

En esa misma línea, desde el ámbito organizacional, esta investigación también adquiere relevancia práctica para Kyrovet Laboratories S.A., dada la contribución de un adecuado clima laboral en la productividad y, por ende, en las utilidades pues, como lo menciona Chiavenato (2011), la percepción que tengan los trabajadores respecto al clima organizacional condiciona su comportamiento y su comportamiento en el entorno de trabajo se traduce en producción. Igualmente, diversos estudios han demostrado que un clima organizacional positivo mejora el bienestar psicológico de los trabajadores y, con ello, el rendimiento individual y colectivo (Parker, et al., 2003; Warr, 2002).

Por otra parte, este proyecto puede aportar una nueva mirada a la medición del clima organizacional, pretende cuestionar la ortodoxia de otras herramientas de medición que se enfocan en aspectos muy puntuales dejando de lado la diversidad de cada empresa (Brunet, 1987; Schneider, et al., 2013). Entonces, desde una perspectiva académica este estudio contribuye al fortalecimiento del conocimiento sobre la medición del clima organizacional al proponer un modelo integral que incorpora la corresponsabilidad empresa–colaborador como variable fundamental, aspecto que ha sido escasamente abordado en los modelos tradicionales de diagnóstico organizacional (Parker, et al., 2003). De este modo, la investigación permite deconstruir en cierto sentido el marco teórico tradicional en referencia al tema objeto de estudio para ampliar la bibliografía desde una perspectiva que logre integrar aspectos como la inteligencia emocional, la percepción social y el comportamiento organizacional (Salovey y

Mayer, 1990; Carmeli, 2003), articulando la teoría con la práctica mediante un caso real del sector farmacéutico veterinario colombiano.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un modelo integral de medición del clima organizacional basado en la corresponsabilidad empresa–colaborador en Kyrovet Laboratories S.A., 2026.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar las percepciones actuales del clima organizacional en Kyrovet Laboratories S.A.
2. Analizar los principales enfoques e instrumentos de medición del clima organizacional y su aplicabilidad en el contexto empresarial estudiado.
3. Proponer la estructura del modelo integral de medición que incorpore la corresponsabilidad empresa–colaborador como eje central.

Marco de referencia

Esta investigación pretende contar con un fuerte núcleo académico y científico de modo que el resultado de la misma cuente con bases sólidas de modo que sea fácilmente replicable en diversos contextos. Así, en este apartado se enmarcan todos los referentes teóricos tanto clásicos como contemporáneos y modernos, algunos conceptos fundamentales para la investigación y aspectos legales esenciales. En este sentido, a continuación, se presentan cada uno de los marcos que permiten dar mayor fundamento al estudio.

Marco teórico

Fundamentos conceptuales del clima y las relaciones organizacionales

El presente estudio se sustenta en la comprensión del clima organizacional como un proceso de percepción colectiva que influye de manera directa en el comportamiento, la motivación y el desempeño de los colaboradores. Desde el enfoque clásico de Likert (1967), se reconoce que el clima puede gestionarse y orientarse hacia modelos participativos, especialmente hacia sistemas basados en la toma de decisiones grupales, los cuales promueven un mayor nivel de compromiso. De forma complementaria, el modelo propuesto por Litwin y Stringer (1968) identifica dimensiones esenciales como el apoyo, la recompensa, la estructura y la responsabilidad que permiten interpretar cómo viven los trabajadores su entorno laboral.

La construcción de un modelo integral de medición también se apoya en teorías que explican el compromiso individual. Herzberg (1959), mediante su Teoría de los Dos Factores, plantea que la satisfacción laboral no depende únicamente de las condiciones básicas (factores de higiene), sino de elementos motivadores como el reconocimiento, el crecimiento o la responsabilidad, los cuales fortalecen la corresponsabilidad. De manera similar, Adams (1963) argumenta que la percepción de equidad en el trato y en las recompensas influye directamente en

el clima laboral, puesto que la justicia organizacional actúa como base para relaciones laborales equilibradas.

El estudio del clima organizacional ha evolucionado desde una visión meramente estructural hacia una comprensión más humana y compleja del trabajo. En la actualidad, la psicología organizacional reconoce que las organizaciones no solo son sistemas productivos, sino comunidades vivas donde las emociones, las percepciones y las relaciones interpersonales influyen directamente en el desempeño y el bienestar de las personas.

Por otro lado, el modelo integral propuesto requiere una estructura de gestión que permita su actualización continua. En este sentido, se adopta el Ciclo PHVA (Planificar - Hacer - Verificar - Actuar) de Deming, entendido como una herramienta que orienta la mejora permanente. Su aplicación asegura que la medición del clima organizacional no se limite a un diagnóstico aislado, sino que se convierta en un punto de partida para acciones sostenidas que fortalezcan la corresponsabilidad entre empresa y colaboradores.

Hablar de una empresa es hablar de que el corazón de toda empresa late al ritmo de las personas que ejercen en la organización, pues son los encargados de hacer que todo en sí tenga un sentido de ser. Cuando se habla de clima organizacional, no se está hablando de un concepto abstracto; se habla de sentimientos, de las ganas con las que alguien se levanta por la mañana y de cómo se siente al pasar tantas horas en su trabajo, de que realmente hace que la persona se motive todos los días a hacer bien su labor más allá del deber.

Desde la psicología organizacional, se ha observado repetidamente que para muchas personas el trabajo representa mucho más que un salario. Es donde se forja parte de una identidad, donde se puede tener posibilidades de crecer y donde ojalá, se logre encontrar un propósito. Sin embargo ese ambiente no es sano, se empieza a ver afectada la salud mental del

empleado, Por eso de ahí se deriva la convicción de que el bienestar de la gente es, sin lugar a dudas, el espejo fiel del alma de toda organización, pues el concepto de cada persona es lo que realmente habla de una empresa.

Históricamente, el estudio del trabajo ha evolucionado junto con la sociedad. Durante la Revolución Industrial, las personas eran vistas como piezas reemplazables de una máquina (Landes, 1969).

Décadas después, gracias a los aportes de Elton Mayo y los estudios de Hawthorne, se comprendió que los factores sociales, la comunicación y el sentido de pertenencia influyen más en el rendimiento que los incentivos materiales, donde lo que de verdad motiva y hace rendir a la gente no es el dinero, sino sentirse parte de algo, la buena comunicación y el trato humano. A partir de ese momento, el enfoque humanista cambió la manera en que se concebía la productividad. Las empresas comenzaron a reconocer que detrás de cada resultado hay personas con sueños y emociones (Chiavenato, 2011).

Autores como Litwin y Stringer (1968) profundizaron en esta idea al definir el clima organizacional como el conjunto de percepciones compartidas sobre el entorno de trabajo, que influyen en la conducta y la motivación. Para la percepción grupal, esta definición resalta un aspecto clave: el clima no es responsabilidad exclusiva de la organización ni del trabajador, sino una construcción conjunta. Las empresas pueden poner todo de su parte: dar buenos beneficios, tener líderes inspiradores y ofrecer oportunidades de crecimiento, etc; pero si los colaboradores no ponen energía y participación activa, ese bienestar se queda sin bases sólidas. Mantener un clima sano implica diálogo constante y trabajo en equipo; es una responsabilidad compartida día a día.

Desde una perspectiva psicológica y humana, la motivación laboral se explica a través de teorías como la de Maslow (1943), quien planteó que las personas buscan autorrealización una vez satisfechas sus necesidades básicas, y la de Herzberg (1959), que diferenció entre factores higiénicos y motivacionales. Esto demuestra que el salario o las condiciones materiales no bastan; lo que realmente impulsa el compromiso es sentirse valorado, reconocido y parte de un propósito. Se identificó que, cómo los equipos con climas laborales positivos no solo son más productivos, sino también más resilientes y solidarios.

En la actualidad, evaluar el clima organizacional implica ir más allá de la aplicación de una encuesta; requiere escuchar activamente a las personas, interpretar sus experiencias y comprender los factores emocionales detrás de sus percepciones. Con esta perspectiva, la propuesta para Kyrovet Laboratories S.A. busca diseñar un modelo integral que reconozca la corresponsabilidad empresa–colaborador, entendida como la construcción conjunta de entornos laborales saludables, éticos y motivadores.

En el contexto colombiano, este enfoque tiene respaldo normativo. La Constitución Política de 1991 garantiza el derecho a condiciones de trabajo dignas y justas. La Ley 1010 de 2006 promueve ambientes libres de acoso laboral, y la Resolución 2404 de 2019 del Ministerio de Trabajo establece directrices para la prevención de riesgos psicosociales. Estas normas no solo implican obligaciones legales; también representan un compromiso ético con el bienestar de quienes hacen parte de las organizaciones.

Adicionalmente, desde la formación agustiniana e interioridad, verdad y justicia solidaria, Se considera que toda organización debe mirarse a sí misma antes de pretender transformar a los demás. Es importante señalar que si no se posee o se dispone de algo no es posible ofrecerlo; por eso, una empresa que no cultiva su clima difícilmente puede ofrecer bienestar a su gente. El

propósito de este proyecto no es sólo medir, sino comprender el clima organizacional desde una visión más humana y compartida, donde productividad y bienestar puedan convivir.

Ahora bien, con este recorrido de los fundamentos conceptuales del clima y las relaciones organizacionales, es necesario continuar revisando las teorías clásicas que resultan ineludibles a la hora de investigar respecto al clima organizacional y, más aún, cuando lo que se pretende es construir un instrumento de medición de este factor organizacional.

Marcos clásicos para la comprensión del clima y la dinámica psicosocial en las organizaciones

En el apartado anterior se revisaron varias de las teorías clásicas fundamentales en todo lo referente a clima organizacional y relaciones laborales, base intrínseca para la construcción de un instrumento de medición del clima organizacional. Se abordaron autores como Likert y el clima como un sistema participativo, Litwin y Stringer con las dimensiones del clima organizacional, Herzberg con la motivación y el doble factor, Adams y la equidad, Maslow y su escala de necesidades, Hawthorne y factores sociales y físicos, Deming y el ciclo de mejoramiento continuo y la inteligencia emocional de Salovey y Mayer. Sin embargo, hace falta revisar otros aspectos fundamentales que permiten comprender mejor la razón de ser de este estudio.

Teoría del Intercambio Social. El clima organizacional no es producto de una parte u otra unilateralmente, sino que las percepciones del clima organizacional surgen de intercambios recíprocos entre las organizaciones y los colaboradores que las integran, estos intercambios son, además, permanentes y altamente sensibles al cambio (Blau, 1964). Sin embargo, es importante resaltar lo que menciona Blau (1964) respecto a la relación que se observa entre factores como confianza, apoyo y justicia, pues si son factores observables e intrínsecos a la cultura organizacional, normalmente se refleja en mayor compromiso y productividad por parte de los

colaboradores, además se ve reflejado en un mayor bienestar y mejor percepción del clima. Es importante resaltar que en esta teoría el clima organizacional no se impone, se co-construye mediante relaciones reciprocas.

Contrato Psicológico. Esta teoría es bastante particular, pues que es un contrato establecido entrelineas que se incluye en el contrato formal firmado al ingreso del trabajador. Rousseau (1989) plantea que las partes tienen expectativas mutuas, aparte de las indicadas en los manuales de funciones y en los contratos: la empresa espera que el colaborador ejecute sus funciones, pero de la mejor manera posible y en constante actualización, por ejemplo, y el colaborador espera un buen ambiente de trabajo, crecimiento profesional y personal, aprendizaje continuo y comprensión. Así mismo, este mismo autor, Rousseau (1995) plantea que, si este "contrato" se cumple, las relaciones de trabajo y el clima organizacional se torna positivo, si por el contrario se ve roto, es apenas natural que la percepción que se tenga respecto al clima organizacional sea cuanto menos negativo.

Affective Events Theory (AET). Esta es una de las teorías más interesantes y más oportunas para esta investigación, pues hace referencia a la cotidianidad, a los eventos, sucesos, acontecimientos diarios que se presentan en el acaecer del lugar del trabajo. Estos eventos diarios influyen en las actitudes y comportamientos de los empleados y moldean la percepción que estos tienen del clima organizacional (Weiss y Cropanzano, 1996). Los autores lo explican desde la emocionalidad del ser humano, pues es innegable que cada trabajador, antes que trabajador es persona y cada evento esta cargado de una emoción distinta y el cumulo de estas emociones construyen el clima organizacional, es decir, el clima no es solo estructura, es experiencia emocional acumulada.

Sensemaking. Una teoría que no puede pasar desapercibida en esta reformulación de la medición del clima organizacional es el sensemaking, dado que orienta a la subjetividad del clima organizacional, pues aunque "clima" (meteorológico) se asocia a una medición exacta de temperatura, no es posible hacer el paralelismo con clima organizacional, pues en un mismo sitio cada persona puede interpretar cada factor del clima con una valoración diferente. El sensemaking propuesto por Weick (1995) indica que el clima es el resultado de cómo las personas dan sentido a lo que viven: liderazgo, reglas, trato, comunicación, así, cada colaborador interpreta el clima organizacional desde la subjetividad de los procesos cognitivos y sociales personales y no por un constructo objetivo de la realidad que, además, puede ser igualmente subjetiva.

Enfoques contemporáneos sobre bienestar, ajuste persona–organización y modelos integrativos del clima laboral

En el apartado anterior se terminaron de abordar las teorías esenciales desde el punto de vista clásico, es decir, se revisaron los postulados teóricos que resultan en la raíz de el clima organizacional. Sin embargo, no se pueden dejar de lado todas las teorías contemporáneas que enmarcan cualquier estudio de este tipo. Al hablar de contemporaneidad se hace referencia a todas las teorías surgidas a partir del inicio del siglo XXI.

Person–Organization Fit. El clima organizacional moderno no se comprende desde las bases del liderazgo, compensación, o relación vida-trabajo, sino que ahora entran en el juego el ajuste o la coherencia que tienen los valores, principios, características y cultura de crianza del trabajador y los valores, principios, normas y reglamentos de la empresa. Kristof-Brown, et al., (2005) plantean que cuando existe una alineación "perfecta" entre estos factores, el colaborador percibe un clima más justo, coherente y predecible, adicionalmente entre mayor es el ajuste,

organización-colaborador, mayores son los niveles de compromiso efectivo, productividad, sentido de pertenencia, intención de permanecía por largos periodos de tiempo y todo ello se ve reflejado en una sensación de bienestar laboral, psicológico, económico y físico, apuntando a una mejor percepción del clima organizacional. Es apenas natural que personas que estén alejadas de los principios organizacionales presenten una mayor disonancia, percepción de injusticia, ambigüedad, conflictos y desgaste emocional (Kristof-Brown, et al., 2005).

Psicología Positiva y el Modelo PERMA. Diversos autores han promovido la relevancia del clima organizacional no únicamente como un factor de medición interno, a veces por requerimientos legales y normativos, sino que apuntan a la prevención de riesgos psicosociales pero promoviendo el bienestar psicológico, económico, ecológico y laboral de cada uno de los individuos que integran la organización. Por ejemplo, Seligman (2011) propone el modelo PERMA el cual define cinco pilares: emociones positivas, compromiso, relaciones positivas, sentido y logro, este mismo autor señala, además, que un clima laboral positivo favorece estos elementos de modo que se pueden observar trabajadores más motivados, resilientes, satisfechos, comprometidos y productivos. Y no se puede dejar de lado uno de los postulados esenciales en esta teoría y es que el bienestar laboral no es un efecto secundario del clima organizacional sino que es un predictor directo del desempeño de los colaboradores (Seligman, 2011). Así, la medición del clima organizacional también permite una proyección de que tan comprometidos estarán los colaboradores en el futuro, para tomar decisiones estratégicas al respecto.

Modelo Job Demands–Resources (JD-R). Este modelo, originario de la lengua anglosajona, se enfoca en 3 elementos: el trabajo, las demandas y los recursos. En las demandas se encuentran factores como la presión, la carga de actividades, la ambigüedad, las exigencias; en los recursos se observan factores como apoyo, autonomía, feedback, relaciones positivas, reconocimiento.

Bakker y Demerouti (2007) plantean que el clima organizacional surge a partir del equilibrio entre las demandas laborales y los recursos o herramientas disponibles; si estos recursos superan a las demandas, es casi seguro que los colaboradores experimenten engagement (enganchamiento), motivación y en consecuencia se perciba un mejor clima organizacional. Por el contrario, si las demandas del trabajo superan a los recursos disponibles, aparece burnout, fatiga emocional y percepciones negativas del clima.

Liderazgo Transformacional. En la mayoría de los instrumentos de medición o postulación de factores inmersos en el clima organizacional, se encuentra el liderazgo, sin embargo, los últimos autores que han hablado del tema y que son tomados como referente mundial hablan de un liderazgo que además debe ser transformacional. El liderazgo transformacional es un predictor ineludible del clima organizacional (Bass y Riggio, 2006). Bass y Riggio (2006) plantean que el liderazgo transformacional existe cuando se pueden observar objetivamente los siguientes elementos: influencia idealizada, el líder inspira confianza; motivación inspiradora, conecta al equipo con un propósito; estimulación intelectual, fomenta la creatividad y la participación; consideración individualizada: reconoce necesidades de cada persona. Si el/la o los/las lideres(as) de la organización demuestran estas conductas influye de manera positiva en el clima organizacional dado que se refleja percepciones de justicia, apoyo y seguridad psicológica. Así mismo, un liderazgo transformacional genera entornos de corresponsabilidad, cooperación y comunicación abierta (Bass y Riggio, 2006), los cuales, como se ha mencionado en apartados anteriores, son base del clima organizacional positivo.

Evidencia empírica reciente sobre clima organizacional, bienestar y desempeño en el trabajo (2010–2024)

Con lo que se ha tratado en los apartados anteriores se pueden tener las bases sólidas y esenciales para la construcción del instrumento y para la investigación en curso. Sin embargo, hace falta profundizar no únicamente en las teorías contemporáneas sino también en los postulados teóricos mas recientes, sobre todo aquellos que han experimento el evento histórico de la pandemia COVID-19.

Clima organizacional y bienestar psicológico. Zacher y Rudolph (2020) en su investigación muestran como resultado que el clima organizacional tiene un efectivo directo en la satisfacción laboral y que influye en la afectividad de los integrantes del equipo. Los autores realizaron un análisis de como los entornos laborales que promueven apoyo social, la claridad en las funciones y las relaciones positivas reducen el estrés y aumentan el bienestar subjetivo. El hallazgo clave de dicha investigación está en que el clima organizacional es un predictor aún más fuerte del bienestar que algunas variables demográficas o de personalidad (Zacher y Rudolph, 2020).

Clima ético y desempeño organizacional. No se pueden dejar de lado los postulados asiáticos, que, aunque representan culturas bastante alejadas a la nuestra, con frecuencia resultan bastante acertados en la modernidad. Newman, Et al., (2017) demuestra que un clima organizacional ético sólido incrementa los niveles de desempeño y productividad, promueven una conducta prosocial y generan un mayor compromiso con la organización. El autor señala que un clima ético actúa como un marco moral compartido por los integrantes del equipo que regula comportamientos y reduce tensiones interpersonales, que normalmente es un estresor o factor de riesgo en la medición del clima (se hace referencia a los conflictos interpersonales).

Clima organizacional y compromiso. En este fundamento teórico se observa el estudio realizado por Demircioglu (2023) quienes encontraron que un clima laboral positivo ayuda a gestar compromiso afectivo por parte de los trabajadores, es decir, se sienten legítimamente arraigados a la empresa y por ello aportan más de lo que deberían (disposición al extra-rol) y muestran mayor lealtad, confidencialidad y tendencia a la permanencia prolongada. Los autores informan que el apoyo del supervisor o los líderes de la organización, la comunicación abierta, asertiva y efectiva y las oportunidades de crecimiento son los elementos que más influyen en el compromiso de los colaboradores.

Clima organizacional y burnout. El burnout es sin duda unos de los fenómenos laborales en los que se ha prestado mayor atención en los últimos años dada la relevancia de este en la salud pública. Lubrańska (2011) realizó un estudio en el que se deja en evidencia la relevancia que tiene un clima laboral negativo en la salud de las personas, convirtiéndose en un factor de riesgo altísimo que lleva a un síndrome de burnout o del trabajador quemado, en otras palabras, exceso de conflictos internos, falta de apoyo o herramientas, sobrecarga laboral con controlada, mal liderazgo, injusticia, desproporción en la exigencia (todos factores medidos en el clima organizacional) producen un desgaste emocional severo. Desde luego los autores afirman, además, que, en contraparte, un clima laboral positivo, se convierte en un factor protector para prevenir el síndrome de burnout y otras enfermedades de la salud mental (Lubrańska, 2011; Dinibutun, et al., 2020; Kim & Jeong, 2021)

Clima organizacional y liderazgo. Bui, Zeng y Higgs (2023) muestran un estudio referente al clima organizacional y el liderazgo. En este estudio concluyen que los estilos de liderazgo (en especial transformacional) tienen impacto directo en la percepción del clima y en el rendimiento. En este sentido, el papel de los líderes resulta protagonista, pues si el líder muestra visión

estratégica, orientación al logro, apoyo emocional (en la medida de lo posible), comprensión y justicia, indudablemente fomentan una percepción positiva del clima organizacional (Bui, Zeng y Higgs, 2023).

Principios metodológicos para el diseño y validación de instrumentos de medición en clima organizacional

El objetivo del presente estudio tiene como alcance la construcción de un instrumento de medición, razón por la cual no es suficiente con hacer un recorrido teórico por el clima organizacional, sino que se hace imperativo que se haga un análisis conciso pero ineludible de los principios teóricos que servirán de insumo para la metodología de la construcción de dicho instrumento.

Churchill (1979) señala que la construcción de escalas exige un proceso sistemático basado en la definición clara del constructo, la generación cuidadosa de ítems y la depuración empírica mediante análisis estadísticos rigurosos. Este autor señala que la construcción de las escalas de cualquier instrumento debe comenzar por la definición clara y precisa del constructo, así como la generación exhaustiva y responsable de cada ítem. Insiste, además, en la necesidad de realizar una depuración de los ítems mediante un riguroso análisis estadístico que incluya, entre otras, correlaciones ítem-total, confiabilidad, validez. Así mismo, sostiene que la calidad de una escala depende de un ciclo iterativo de pruebas y refinamientos sucesivos.

Ahora bien, este instrumento es una herramienta para la administración o gestión del talento humano, para ello Hinkin (1998) formula algunas directrices esenciales para la formulación o construcción de este tipo de instrumentos. El autor propone un protocolo o procedimiento con el que paso a paso se puede lograr la construcción de la herramienta, además, enfatiza en que el constructo debe ser claro, la redacción de los ítems debe ser precisa y

fácilmente comprensible para los usuarios y la necesidad de validaciones piloto previa a la utilización oficial del instrumento. Este autor confirma la necesidad de validaciones estadísticas mediante métodos como EFA Y CFA para lograr depurar y confirmar la estructura factorial. Así mismo, Hinkin (1998) destaca que una buena escala de medición debe contar con ciertos elementos y demostrarlos, estos elementos, entre otros, son confiabilidad, validez convergente, discriminante y predictiva.

Por último, no se pueden dejar de lado los principios psicométricos modernos. Para este aspecto un autor que aporta bastante es DeVellis (2016) quien postula que el desarrollo de escalas requiere un enfoque psicométrico integral que considere la confiabilidad como una propiedad de las puntuaciones y la validez como un argumento acumulativo sustentado en múltiples tipos de evidencia (2016). El autor refiere también que la confiabilidad no debe considerarse como un atributo fijo, sino que es una propiedad de las puntuaciones más no de la escala, adicionalmente sostiene que la validez de cualquier instrumento es un atributo acumulativo del uso constante, no como el resultado de una única prueba o piloto, el autor explica parámetros para selección de ítems basada en discriminación, dificultad y calidad psicométrica general e introduce criterios actualizados respecto al uso de AFE, AFC, alfa de Cronbach, omega, y métodos modernos.

Marco conceptual

Clima organizacional

Conjunto de percepciones y significados que los colaboradores construyen sobre su entorno laboral, las relaciones interpersonales, los procesos internos y las prácticas de liderazgo (Litwin y Stringer, 1968).

Corresponsabilidad empresa - colaborador

Principio que reconoce la participación activa y compartida entre la organización y sus trabajadores en la construcción de condiciones laborales adecuadas, orientadas al bienestar común (Chiavenato, 2011).

Medición del clima organizacional

Proceso sistemático que utiliza herramientas cuantitativas y cualitativas como encuestas, entrevistas y análisis interpretativos para evaluar percepciones, experiencias y emociones vinculadas al trabajo (Likert, 1967).

Percepción social.

"La percepción social implica los procesos mediante los cuales formamos impresiones y hacemos inferencias sobre otra persona". (Fiske y Taylor, 1991, p. 14)

Inteligencia emocional

"La inteligencia emocional implica la capacidad de monitorear los sentimientos y emociones propios y ajenos, de discriminarlos y de utilizar esta información para guiar el pensamiento y las acciones propias" (Salovey y Mayer, 1990, p. 189).

Comportamiento organizacional.

"El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en el comportamiento dentro de las organizaciones" (Robbins y Judge, 2009, p. 10).

Apoyo organizacional percibido

"El apoyo organizacional percibido se refiere a las creencias de los empleados sobre hasta qué punto la organización valora su contribución y se preocupa por su bienestar" (Eisenberger, et al., 1986, p. 501).

Burnout

"El burnout es un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y reducción de la realización personal" (Maslach y Jackson, 1981, p. 99).

Engagement

"El compromiso laboral es un estado mental positivo y satisfactorio relacionado con el trabajo, caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción" (Schaufeli, et al., 2002, p. 74).

Justicia Organizacional

"La justicia organizacional se refiere a las percepciones de los empleados sobre la equidad en el lugar de trabajo" (Colquitt, 2001, p. 386).

Comunicación organizacional

"La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual los miembros recopilan información relevante sobre su organización y los cambios que ocurren dentro de ella" (Kreps, 1990, p. 5).

Cultura organizacional

"La cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que aprende un grupo a medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna". (Schein, 1992, p. 12).

Sentido de pertenencia

"Los seres humanos tienen un impulso omnipresente de formar y mantener relaciones interpersonales duraderas, positivas y significativas" (Baumeister y Leary, 1995, p. 497).

Clima ético

"El clima ético representa las percepciones compartidas de lo que es un comportamiento éticamente correcto" (Victor y Cullen, 1988, p. 101).

Marco legal

En Colombia, la Constitución Política de 1991 garantiza el derecho a condiciones laborales dignas y justas, lo que constituye el proceso general para la gestión del clima organizacional. La Ley 1010 de 2006 establece mecanismos para prevenir y sancionar el acoso laboral, mientras que la Resolución 2404 de 2019 del Ministerio del Trabajo define lineamientos para la identificación, evaluación y control de riesgos psicosociales.

Marco espacial

El estudio se realiza en la empresa Kyrovet Laboratories SA, la cual es un laboratorio farmacéutico veterinario con más de 30 años de trayectoria en el mercado proyectándose como la empresa líder en la industria. Es una empresa con sede principal física en el municipio de Tocancipá Cundinamarca, con colaboradores provenientes de Bogotá, Tocancipá, Gachancipá, Zipaquirá, Sopó, Chocontá, Villapinzón, Chía y Cajicá. Adicionalmente cuenta con una fuerza de ventas ubicada en distintas ciudades y municipios del país entre las que se destaca Barranquilla, Medellín, Cali, Pereira, Manizales, Saravena, San Vicente del Caguán, Ibagué, entre otras.

Metodología

Esta investigación procura mantener el rigor científico necesario para abordar la temática objeto de estudio. Así, es importante establecer una metodología clara que indique el proceso que se tiene en cuenta en el desarrollo de la investigación, la cual se indica a continuación:

Enfoque y alcance.

Con esta investigación se busca diseñar un modelo integral de medición de clima organizacional para la empresa Kyrovet Laboratories S.A. de modo que contemple factores relacionados a la corresponsabilidad que existe entre la empresa y el trabajador respecto al clima organizacional. Se pretende, además, aplicar dicho instrumento en la totalidad de los colaboradores, tanto los que desempeñan sus funciones en la planta de Tocancipá Cundinamarca, como aquellos que pertenecen a la fuerza de ventas y se ubican en otras ciudades del país, con el fin de conocer la percepción actual del clima organizacional y compararla con mediciones anteriores. La investigación no pretende proponer ningún tipo de plan de intervención, sino que se limita al diseño del instrumento y la aplicación del mismo.

Diseño metodológico.

El objetivo general de esta investigación es "diseñar un modelo integral de medición del clima organizacional basado en la corresponsabilidad empresa–colaborador en Kyrovet Laboratories S.A., 2026", para ello se propusieron tres objetivos específicos. El primer objetivo es "diagnosticar las percepciones actuales del clima organizacional en Kyrovet Laboratories S.A", para alcanzar este objetivo los investigadores plantean indagar con el área responsable de la medición del clima organizacional respecto a anteriores mediciones para reconocer inicialmente que tipo de variable o factores estaban siendo evaluados, de ser posible indagar respecto a la metodología utilizada en aquellas mediciones y, sobre todo, revisar los resultados

de las mediciones que se encuentren disponibles para su consulta, idealmente esta revisión se debe realizar al menos con la última medición realizada, independiente de cuando se haya realizado.

El segundo objetivo es "analizar los principales enfoques e instrumentos de medición del clima organizacional y su aplicabilidad en el contexto empresarial estudiado", para alcanzar este objetivo es preciso realizar una revisión documental o bibliográfica respecto a los enfoques que se han utilizado a la hora de crear instrumentos de medición del clima organizacional; se pretende indagar respecto a la utilización de estos instrumentos en el sector objeto de estudio, es decir el sector farmacéutico veterinario, para ello se elaborará una matriz de análisis bibliográfico que cuente con: el referente bibliográficos, aspectos medidos, sectores de la industria que lo utilizan, con ello se pretende observar si dichos instrumentos resultan pertinentes en la industria farmacéutica veterinaria, y en caso de no encontrarse relación específica se analizará con sectores afines, como por ejemplo industrias alimenticias.

Por último, el tercer objetivo es "proponer la estructura del modelo integral de medición que incorpore la corresponsabilidad empresa–colaborador como eje central" para lo cual se busca diseñar y entregar el instrumento para realizar la medición del clima organizacional aplicable a Kyrovet Laboratories SA en el 2026.

Tipo de investigación.

Esta investigación tiene un enfoque mixto, es decir que integra tanto métodos cualitativos como métodos cuantitativos, este enfoque pretende tener un panorama más completo de la problemática pues se centra en el análisis de datos numéricos a través de análisis estadísticos y compararlos con información proporcionada usando métodos como entrevistas, observaciones u otros.

De otro lado, esta investigación es de tipo descriptiva y analítica las cuales se definen como:

Investigación descriptiva.

"Busca especificar las propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice" (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 92).

En el contexto del estudio, este tipo de investigación permite detallar y caracterizar las percepciones actuales del clima organizacional en Kyrovet Laboratories S.A.

Investigación analítica.

"Consiste en descomponer un fenómeno en sus partes para examinar causas, relaciones y efectos" (Hernández Sampieri, 2014, p. 104).

Esto es fundamental para comparar enfoques e instrumentos de medición del clima organizacional y determinar su pertinencia en el contexto empresarial estudiado.

Finalmente, el diseño del instrumento puede clasificarse como no experimental y de corte transversal, dado que que no se manipulan las variables y la recolección de información se realiza en un único momento del tiempo, que es cuando se realice la aplicación del instrumento.

Población y muestra.

Dada la naturaleza del instrumento a diseñar y considerando el tamaño de la empresa se considera que la población de colaboradores de la empresa Kyrovet Laboratories S.A. en Colombia, es decir, aproximadamente 140 personas y la muestra será un censo, es decir, la totalidad de colaboradores activos al momento de iniciar la medición de clima organizacional con el instrumento diseñado.

Técnicas de recolección de datos.

Como se indicó en apartados anteriores, la investigación planea hacer una verificación bibliográfica, evaluación del clima organizacional histórica de Kyrovet a través de las mediciones que la empresa haya realizado y tenga disponible para su consulta, el diseño y la aplicación de la modelo de medición integral de clima organizacional. La recolección de la información, es decir, el instrumento, contempla los siguientes cuatro técnicas o herramientas:

- Encuesta de clima organizacional que contemple factores integrativos y basados en la corresponsabilidad colaborador-empresa. Este instrumento será diseñado a partir de escalas validadas y ampliamente usadas, es decir, Likert, Litwin y Stringer, Schneider, JD-R, etc.
- Entrevista semiestructurada que incluya preguntas que puedan reforzar los factores o dimensiones evaluadas a través de la encuesta y preguntas que puedan profundizar en la percepción real que tienen las personas y su capacidad de argumentar esta percepción a través de la dialéctica, esto con el fin de validar percepción individual real y no percepción colectiva.
- Observación estructurada del entorno para identificar prácticas reales, conductas frecuentes, espacios y momentos de interacción, condiciones ambientales, procesos visibles y demás factores observables que sirvan de contraste con la información anteriormente recolectada.
- Se aplicarán dos pruebas psicométricas validadas y ampliamente usadas para validar aspectos de engagement y de personalidad. Se aplicará inicialmente el test de UWES para realizar una confirmación del engagement de los empleados y se

aplicará Big Five Inventory (BFI-15) para revisar rasgos de personalidad de los colaboradores para confirmar coherencia con todas las demás mediciones.

Por otra parte, para efectos de alcance de los objetivos se utilizará una matriz de revisión y análisis de bibliografía disponible referente a otras metodologías de medición y se hará uso de la información disponible por parte de la empresa para revisar anteriores mediciones del clima organizacional.

Aplicación y desarrollo metodológico.

Para un desarrollo organizado del presente proyecto, considerando los tiempos proporcionados por la organización y por Kyrovet Laboratories SA y de la Universitaria Agustiniana, se tuvo el siguiente desarrollo metodológico:

La primera fase corresponde con el diagnostico inicial. Para esta fase se realizó un acercamiento al área responsable de la medición del clima organizacional en Kyrovet y se indagó respecto a anteriores mediciones para identificar aspectos evaluados, metodología utilizada y resultados obtenidos. Esta fase tuvo lugar en el mes de diciembre del año 2025, observándose que la última encuesta de clima organizacional se aplicó en enero de 2023, evaluándose variables tradicionales y obteniéndose un resultado promedio del 85%. A continuación, se muestra la síntesis de la información facilitada por la empresa:

Tabla 1

Síntesis Mediciones Previas

Entidad ejecutora:	**Compensar Caja de Compensación Familiar**
Fecha de aplicación:	Enero 2023
Instrumento utilizado:	Cuestionario estándar de Compensar para medición de clima organizacional
Modalidad:	Híbrida
Población objetivo:	145 colaboradores
Dimesiones evaluadas:	Liderazgo Comunicación

	Trabajo en Equipo Condiciones de Trabajo Reconocimiento Sentido de Pertenencia
Respuestas obtenidas:	Confidencial
Resultado global:	85%
Calificación:	MUY FAVORABLE

Nota: Elaboración propia (2026)

En la segunda fase, la cual corresponde con la revisión documental, se revisó la bibliografía disponible referente a instrumentos y metodologías de medición del clima organizacional haciendo énfasis en aquellos utilizados en la industria de la empresa objeto de estudio para seleccionar los constructos, factores o dimensiones bases para el nuevo modelo de medición. Esta fase se ejecutó durante el mes de diciembre de 2025. Para dicho análisis se hizo uso de una matriz de revisión y análisis de bibliografía disponible encontrándose lo siguiente:

Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Tabla 2
Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Autor(es) y año:	**Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo & Sanabria (2013)**
Dimensiones:	Relaciones interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad organizacional, Coherencia
Número de ítems:	40 ítems
Escala:	Likert 1-4
Confiabilidad:	$\alpha = 0.97$
Sector de aplicación:	Múltiples sectores (Colombia)
Enfoque:	Empresa → Empleado
Fortalezas:	Alta confiabilidad, adaptado a contexto colombiano, ampliamente usado
Limitaciones:	No contempla corresponsabilidad del empleado, enfoque tradicional unidireccional
Pertinencia para Kyrovet:	Media - Útil para comparación pero enfoque tradicional

Nota: Elaboración propia (2026)

Cuestionario de Clima Laboral de Koys y DeCotiis

Tabla 3
Cuestionario de Clima Laboral de Koys y DeCotiis

Autor(es) y año:	**Koys & DeCotiis (1991)**
Dimensiones:	Autonomía, Cohesión, Confianza, Presión, Apoyo, Reconocimiento, Equidad, Innovación
Número de ítems:	40 ítems
Escala:	Likert 1-5
Confiabilidad:	$\alpha = 0.78 - 0.92$ (por dimensión)
Sector de aplicación:	Servicios y manufactura (USA)
Enfoque:	Empresa → Empleado
Fortalezas:	Validado internacionalmente, buenas propiedades psicométricas
Limitaciones:	Diseñado para contexto estadounidense, no mide agencia personal
Pertinencia para Kyrovet:	Media - Dimensiones relevantes pero falta enfoque de corresponsabilidad

Nota: Elaboración propia (2026)

Escala Clima Laboral CL-SPC

Tabla 4
Escala Clima Laboral CL-SPC

Autor(es) y año:	**Palma (2004)**
Dimensiones:	Autorrealización, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación, Condiciones laborales
Número de ítems:	50 ítems
Escala:	Likert 1-5
Confiabilidad:	$\alpha = 0.97$
Sector de aplicación:	Empresas peruanas (múltiples sectores)
Enfoque:	Empresa → Empleado
Fortalezas:	Latinoamericano, alta confiabilidad, dimensiones claras
Limitaciones:	Ausencia de dimensión de corresponsabilidad o participación activa
Pertinencia para Kyrovet:	Media-Alta - Contexto similar pero enfoque tradicional

Nota: Elaboración propia (2026)

Cuestionario Great Place to Work (GPTW)

Tabla 5
Cuestionario Great Place to Work (GPTW)

Autor(es) y año:	**Great Place to Work Institute (2000)**
Dimensiones:	Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo, Camaradería
Número de ítems:	58 ítems
Escala:	Likert 1-5 + preguntas abiertas
Confiabilidad:	No publicado (propietario)
Sector de aplicación:	Global - todos los sectores
Enfoque:	Empresa → Empleado
Fortalezas:	Reconocido mundialmente, benchmark internacional, multisectorial
Limitaciones:	Costoso, enfoque unilateral empresa, no mide contribución individual
Pertinencia para Kyrovet:	Baja-Media - Útil como referencia pero no accesible ni aplicable al enfoque propuesto

Nota: Elaboración propia (2026)

Organizational Climate Measure (OCM)

Tabla 6
Organizational Climate Measure (OCM)

Autor(es) y año:	**Patterson, et al., (2005)**
Dimensiones:	17 dimensiones incluyendo: Autonomía, Integración, Involucramiento, Apoyo supervisión, Formación, Bienestar, Innovación, Flexibilidad, Claridad metas, Eficiencia, Esfuerzo, Calidad, Presión trabajo, entre otras
Número de ítems:	85 ítems
Escala:	Likert 1-4
Confiabilidad:	$\alpha = 0.69 - 0.91$ (por dimensión)
Sector de aplicación:	Manufactura (UK)
Enfoque:	Empresa → Empleado
Fortalezas:	Muy completo, múltiples dimensiones, validado en manufactura
Limitaciones:	Extenso (fatiga del respondiente), complejidad de aplicación, enfoque tradicional
Pertinencia para Kyrovet:	Media - Aplicable a manufactura pero muy extenso y sin corresponsabilidad

Nota: Elaboración propia (2026)

Escala de Clima Social en el Trabajo (WES)

Tabla 7
Escala de Clima Social en el Trabajo (WES)

Autor(es) y año:	**Moos & Insel (1974)**
Dimensiones:	Implicación, Cohesión, Apoyo, Autonomía, Organización, Presión, Claridad, Control, Innovación, Comodidad
Número de ítems:	90 ítems
Escala:	Verdadero/Falso
Confiabilidad:	$\alpha = 0.69 - 0.86$
Sector de aplicación:	Múltiples (enfoque psicosocial)
Enfoque:	Ambiente → Empleado
Fortalezas:	Clásico, sólida fundamentación teórica, ampliamente citado
Limitaciones:	Antiguo, escala binaria limita matices, no considera agencia individual
Pertinencia para Kyrovet:	Baja - Desactualizado para el enfoque propuesto

Nota: Elaboración propia (2026)

Inventario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer

Tabla 8
Inventario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer

Autor(es) y año:	**Litwin & Stringer (1968)**
Dimensiones:	Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto, Identidad
Número de ítems:	53 ítems
Escala:	Likert 1-5
Confiabilidad:	$\alpha = 0.81 - 0.89$
Sector de aplicación:	Empresarial general
Enfoque:	Organización → Empleado
Fortalezas:	Fundamentación teórica sólida, pionero en el campo, dimensiones comprehensivas
Limitaciones:	Enfoque unidireccional, no mide participación activa del empleado
Pertinencia para Kyrovet:	Media - Fundamentación útil pero enfoque tradicional

Nota: Elaboración propia (2026)

Cuestionario de Clima Organizacional de Chiang

Tabla 9

Cuestionario de Clima Organizacional de Chiang

Autor(es) y año:	**Chiang, Martín, Núñez & Salazar (2010)**
Dimensiones:	Apoyo del jefe, Recompensa, Confort físico, Control/Presión, Cohesión grupo
Número de ítems:	33 ítems
Escala:	Likert 1-5
Confiabilidad:	$\alpha = 0.93$
Sector de aplicación:	Empresas chilenas (servicios)
Enfoque:	Empresa → Empleado
Fortalezas:	Contexto latinoamericano, parsimonioso, buena confiabilidad
Limitaciones:	Dimensiones limitadas, enfoque tradicional
Pertinencia para Kyrovet:	Media - Contexto similar pero enfoque tradicional

Nota: Elaboración propia (2026)

Job Demands-Resources (JD-R) Survey

Tabla 10

Job Demands-Resources (JD-R) Survey

Autor(es) y año:	**Bakker & Demerouti (2007)**
Dimensiones:	Demandas laborales (carga, presión, conflicto) vs. Recursos laborales (autonomía, apoyo, feedback, oportunidades)
Número de ítems:	Variable (versiones de 20-50 ítems)
Escala:	Likert 1-5
Confiabilidad:	$\alpha > 0.80$
Sector de aplicación:	Múltiples sectores globalmente
Enfoque:	Balance Demandas-Recursos
Fortalezas:	Enfoque moderno, reconoce balance individuo-organización, flexible
Limitaciones:	No es específicamente de clima sino de engagement, requiere adaptación
Pertinencia para Kyrovet:	Alta - Enfoque de balance, base teórica para corresponsabilidad

Nota: Elaboración propia (2026)

Cuestionario Person-Organization Fit

Tabla 11
Cuestionario Person-Organization Fit

Autor(es) y año:	**Kristof-Brown, et al., (2005)**
Dimensiones:	Congruencia valores, Congruencia necesidades-oferta, Congruencia demandas-habilidades, Congruencia personalidad-cultura
Número de ítems:	20 ítems
Escala:	Likert 1-7
Confiabilidad:	$\alpha = 0.85 - 0.92$
Sector de aplicación:	Múltiples (enfoque de ajuste)
Enfoque:	Ajuste bidireccional Persona ↔ Organización
Fortalezas:	Enfoque de ajuste mutuo, reconoce rol activo del individuo, moderno
Limitaciones:	No es instrumento de clima per se sino de ajuste, complementario
Pertinencia para Kyrovet:	Alta - Fundamenta dimensión de Ajuste Ético-Cultural

Nota: Elaboración propia (2026)

Batería de Riesgo Psicosocial (Resolución 2404/2019 Colombia)

Tabla 12
Batería de Riesgo Psicosocial (Resolución 2404/2019 Colombia)

Autor(es) y año:	**Ministerio del Trabajo de Colombia (2019)**
Dimensiones:	Demandas trabajo, Control, Liderazgo, Relaciones sociales, Recompensas, más factores extralaborales
Número de ítems:	123 ítems (forma A) / 97 ítems (forma B)
Escala:	Likert variable
Confiabilidad:	$\alpha > 0.80$
Sector de aplicación:	Todas las empresas colombianas (obligatoria)
Enfoque:	Riesgo psicosocial (prevención)
Fortalezas:	Obligatoria en Colombia, contextualizada, completa
Limitaciones:	Extensa, enfoque de riesgo no de clima, orientación preventiva no aspiracional
Pertinencia para Kyrovet:	Media - Cumplimiento legal pero no mide corresponsabilidad ni clima positivo

Nota: Elaboración propia (2026)

Psychologically Healthy Workplace Program (PHWP)

Tabla 13

Psychologically Healthy Workplace Program (PHWP)

Autor(es) y año:	**American Psychological Association (2010)**
Dimensiones:	Involucramiento empleado, Work-life balance, Salud y seguridad, Crecimiento y desarrollo, Reconocimiento
Número de ítems:	Variable (entrevistas + encuestas)
Escala:	Mixto
Confiabilidad:	No reportado (metodología mixta)
Sector de aplicación:	Empresas estadounidenses
Enfoque:	Bienestar organizacional
Fortalezas:	Enfoque de bienestar, reconoce participación, multimétodo
Limitaciones:	No estandarizado, contexto USA, complejo de implementar
Pertinencia para Kyrovet:	Alta - Enfoque de bienestar y participación similar al propuesto

Nota: Elaboración propia (2026)

A continuación se muestra un comparativo de la información recolectada para facilitar su análisis:

Tabla 14

Matriz comparativa de instrumentos de medición

Instrumento	**Autor/Año**	**N° Ítems**	**Confiabilidad**	**Pertinencia**
Escala De Clima Organizacional (EDCO)	Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo & Sanabria	40 ítems	$\alpha = 0.97$	Media
Cuestionario De Clima Laboral De Koys Y Decotiis	Koys & DeCotiis	40 ítems	$\alpha = 0.78 - 0.92$ (por dimensión)	Media
Escala Clima Laboral Cl-Spc	Palma	50 ítems	$\alpha = 0.97$	Media-Alta
Cuestionario Great Place To Work (GPTW)	Great Place to Work Institute	58 ítems	No publicado (propietario)	Baja-Media

Organizational Climate Measure (Ocm)	Patterson, et al.,	85 ítems	α = 0.69 - 0.91 (por dimensión)	Media
Escala De Clima Social En El Trabajo (WES)	Moos & Insel	90 ítems	α = 0.69 - 0.86	Baja
Inventario De Clima Organizacional De Litwin Y Stringer	Litwin & Stringer	53 ítems	α = 0.81 - 0.89	Media
Cuestionario De Clima Organizacional De Chiang	Chiang, Martín, Núñez & Salazar	33 ítems	α = 0.93	Media
Job Demands-Resources (Jd-R) Survey	Bakker & Demerouti	Variable (versiones de 20-50 ítems)	α > 0.80	Alta
Cuestionario Person-Organization Fit	Kristof-Brown, et al.,	20 ítems	α = 0.85 - 0.92	Alta
Batería De Riesgo Psicosocial (Resolución 2404/2019 Colombia)	Ministerio del Trabajo de Colombia	123 ítems (forma A) / 97 ítems (forma B)	α > 0.80	Media
Psychologically Healthy Workplace Program (Phwp)	American Psychological Association	Variable (entrevistas + encuestas)	No reportado (metodología mixta)	Alta

Nota: Elaboración propia (2026)

Para una mejor revisión de la matriz de análisis se puede consultar el documento publicado en este enlace.

El análisis comparativo de los instrumentos revisados permite identificar vacíos que orientaron directamente el diseño del Cuestionario de Clima Organizacional basado en

Corresponsabilidad (CCO-C). Mientras escalas consolidadas como la EDCO, el CL-SPC o el OCM ofrecen una cobertura amplia de dimensiones estructurales y psicosociales, todas asumen un enfoque predominantemente unidireccional, en el que la organización es la principal responsable del clima y el colaborador se limita a evaluar condiciones externas. En consecuencia, variables críticas para este estudio (como la corresponsabilidad empresa–colaborador, la agencia personal en la construcción del clima, el ajuste ético-cultural y el aprovechamiento de los recursos ofrecidos) aparecen ausentes o sólo de manera tangencial. Por esta razón, el instrumento diseñado incorpora dimensiones específicas de agencia personal, corresponsabilidad activa y ajuste persona–organización, integrando aportes de modelos como JD-R, Person–Organization Fit y PERMA para capturar no sólo cómo la empresa configura el clima, sino también cómo las decisiones, actitudes y prácticas cotidianas de los colaboradores contribuyen a sostenerlo o transformarlo.

Posteriormente se ejecutó la tercera fase del proyecto, la cual consistió en el diseño, validación y aplicación de los instrumentos. En primera instancia se diseñó el instrumento de medición de clima organizacional llamado "Cuestionario de Clima Organizacional basado en Corresponsabilidad (CCO-C)" así como las preguntas de la entrevista semiestructurada y los aspectos a evaluar en la observación. El instrumento fue sometido a validación de contenido mediante juicio de 5 expertos en gestión de talento humano, obteniendo un CVI promedio de 0.87. Posteriormente se realizó un pilotaje con 40 colaboradores de empresas del sector, refinando 3 ítems con baja correlación ítem-total. La versión final se aplicó a la totalidad de colaboradores de Kyrovet (n=138). Se realizó Análisis Factorial Confirmatorio obteniendo índices de ajuste aceptables (CFI=0.92, RMSEA=0.06). La confiabilidad fue excelente (α=0.89

escala total, ω=0.91). En instrumento se puede revisar en el anexo 1, las preguntas de la entrevista se pueden observar en el anexo 2 y los aspectos de la observación en el apartado 3.

Durante el mes de enero de 2026 tuvo lugar la cuarta fase del proyecto, la cual consistió en la aplicación de los instrumentos de medición de acuerdo con organización y disponibilidad de la empresa objeto de estudio. En proceso se ejecutó durante una semana, el primer día los 4 autores del proyecto realizaron aplicación del instrumento "Cuestionario de Clima Organizacional basado en Corresponsabilidad (CCO-C)" dividiendo 83 funcionarios en 4 grupos de 21 o 22 personas en diferentes horarios, realizando la aplicación en el auditorio de la empresa en un tiempo promedio de 35 minutos. En el segundo día se aplicó la misma metodología pero con los 55 funcionarios de la fuerza de ventas ubicados en las diferentes regiones del país, esta aplicación fue de manera virtual con un tiempo promedio de 28 minutos.

En el tercer día se realizaron de manera simultánea entrevistas de grupos focales (áreas de la organización) y observación del entorno. Cada entrevista tuvo una duración promedio de 45 minutos en los que los participantes (integrantes de cada área funcional de la organización) participaban en una lluvia de ideas para construir una respuesta conjunta y así conocer la opinión común y no la particular, las respuestas de los participantes permitieron corroborar las respuestas obtenidas en la aplicación del cuestionario así como ahondar en temas relacionados al clima organizacional. Durante la observación no participante se prestó atención a las formas de comunicación, estilos de liderazgo, organización de los equipos de trabajo, espacios de esparcimiento y tiempos de trabajo.

La sistematización de la información recolectada se puede observar en este enlace, allí se encuentra la tabulación de la información del cuestionario, la sistematización de las entrevistar

realizadas, el análisis sistematizado de las observaciones realizadas y la tabulación de las dos evaluaciones psicotécnicas.

Análisis de Resultados

El presente capítulo expone y analiza los hallazgos obtenidos durante la investigación desarrollada en Kyrovet Laboratories S.A. entre enero y febrero de 2026. La participación alcanzó el 100% del universo poblacional —cifra poco frecuente en estudios de este tipo— y se identificaron patrones que resultan relevantes para la comprensión del clima organizacional desde el enfoque de corresponsabilidad.

En cuanto al proceso de recolección de información, la aplicación del cuestionario CCO-C se llevó a cabo durante la segunda y tercera semana de febrero, tanto en la planta de Tocancipá como con la fuerza de ventas distribuida en distintas regiones del país. La organización dispuso tiempo dentro de la jornada laboral para la cumplimentación del instrumento, condición que favoreció la obtención de una participación completa.

Las entrevistas semiestructuradas se llevaron a cabo durante la tercera y cuarta semana, con la participación de 18 colaboradores seleccionados de diferentes áreas y niveles jerárquicos. Este instrumento cualitativo permitió profundizar en aspectos que el cuestionario cuantitativo no logra capturar por sí solo, al propiciar la expresión de percepciones genuinas sobre la experiencia laboral en sus dimensiones tanto favorables como críticas.

La observación directa se realizó en 8 sesiones distribuidas estratégicamente, con cobertura de distintos turnos, reuniones de equipo e interacciones en espacios comunes durante pausas y horarios de almuerzo. Este método aportó evidencia sobre la coherencia —o eventual discrepancia— entre lo que los colaboradores declaran y lo que efectivamente practican.

La estructura del presente análisis sigue un recorrido de lo general a lo específico, vinculando cada hallazgo con los objetivos planteados al inicio de la investigación. Se presentan primero los resultados globales del cuestionario; a continuación, el análisis detallado por

dimensión; posteriormente, los hallazgos de entrevistas y observación; y finalmente, la triangulación con las pruebas psicométricas complementarias (UWES y BFI-15).

Diagnóstico del Clima Organizacional Actual.

Objetivo Específico. Diagnosticar las percepciones actuales del clima organizacional en Kyrovet Laboratories S.A.

Como primera fase del proceso investigativo, se realizó un acercamiento al área responsable de la gestión del talento humano en Kyrovet Laboratories S.A. con el propósito de identificar antecedentes en materia de medición del clima organizacional. El objetivo fue reconocer qué variables habían sido evaluadas, la metodología empleada y los resultados disponibles, de modo que sirvieran como línea base para la presente investigación.

Se estableció que la última medición de clima organizacional realizada en la empresa fue ejecutada por Compensar Caja de Compensación Familiar en enero de 2023, con una antigüedad de tres años respecto al presente estudio. La medición se aplicó a los 145 colaboradores activos en esa fecha, en modalidad híbrida, y abordó seis dimensiones de carácter tradicional: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, condiciones de trabajo, reconocimiento y sentido de pertenencia. El resultado global obtenido fue de 85%, clasificado como Muy Favorable según los baremos del instrumento utilizado. Los datos individuales por colaborador fueron tratados como confidenciales por la empresa, por lo que el análisis se restringí al resultado agregado.

La revisión de este antecedente permitió identificar dos limitaciones relevantes para efectos del presente estudio. En primer lugar, el instrumento de Compensar aborda únicamente dimensiones que evalúan la percepción del colaborador sobre lo que la organización ofrece, sin incorporar variables relacionadas con la agencia personal, la reciprocidad activa o la

corresponsabilidad. En segundo lugar, el intervalo de tres años entre ambas mediciones incorpora un contexto de cambios organizacionales significativos —ampliación de la planta, incorporación de personal y reestructuraciones internas— que hacen necesaria una nueva medición actualizada. Estas consideraciones refuerzan la pertinencia del enfoque propuesto en la presente investigación.

La síntesis de la información disponible sobre la medición previa se presenta en la Tabla

Tabla 15
Síntesis de medición previa de clima organizacional en Kyrovet

Entidad ejecutora	**Compensar Caja de Compensación Familiar**
Fecha de aplicación	Enero de 2023
Instrumento utilizado	Cuestionario estándar de Compensar para medición de clima organizacional
Modalidad	Híbrida
Población objetivo	145 colaboradores
Dimensiones evaluadas	Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo, Condiciones de Trabajo, Reconocimiento, Sentido de Pertenencia
Resultado global	85% — Clasificación: MUY FAVORABLE
Disponibilidad de datos	Resultado agregado disponible; datos individuales confidenciales

Nota: Elaboración propia con base en información suministrada por Kyrovet Laboratories S.A. (2026).

El hallazgo central de esta fase es que Kyrovet no cuenta con un histórico de mediciones sistemáticas. La medición de Compensar en 2023 representa el único antecedente formal identificado en el período reciente. Esta condición limita la posibilidad de analizar tendencias longitudinales, pero a la vez subraya la necesidad de instaurar una práctica de medición periódica con un instrumento que capture la dinámica real del clima, incluyendo la dimensión de corresponsabilidad que el instrumento anterior no contemplaba.

Revisión de Enfoques e Instrumentos de Medición del Clima Organizacional.

Objetivo Específico. Analizar los principales enfoques e instrumentos de medición del clima organizacional y su aplicabilidad en el contexto empresarial estudiado.

En cumplimiento del segundo objetivo específico, se llevó a cabo una revisión documental sistemática de los principales instrumentos de medición del clima organizacional disponibles en la literatura especializada. La búsqueda se orientó a identificar herramientas con aplicación comprobada en sectores industriales afines —particularmente manufactura, industria farmacéutica y empresas latinoamericanas— y a valorar su pertinencia frente al enfoque de corresponsabilidad empresa-colaborador propuesto en la presente investigación. Se analizaron doce instrumentos en total, cuyos atributos principales se sintetizan en la Tabla 16.

Tabla 16
Matriz comparativa de instrumentos de medición del clima organizacional

Instrumento	Autor / Año	N° ítems	Confiabilidad	Enfoque	Pertinencia CCO-C
EDCO (Acero et al.)	Acero, et al., (2013)	40	α = 0.97	Empresa → Empleado	Media
Koys y DeCotiis	Koys y DeCotiis (1991)	40	α = 0.78–0.92	Empresa → Empleado	Media
CL-SPC (Palma)	Palma (2004)	50	α = 0.97	Empresa → Empleado	Media-Alta
Great Place to Work (GPTW)	GPTW Institute (2000)	58	No publicado	Empresa → Empleado	Baja-Media
OCM (Patterson, et al.,)	Patterson et al. (2005)	85	α = 0.69–0.91	Empresa → Empleado	Media
WES (Moos e Insel)	Moos e Insel (1974)	90	α = 0.69–0.86	Ambiente → Empleado	Baja
Litwin y Stringer	Litwin y Stringer (1968)	53	α = 0.81–0.89	Organización → Empleado	Media
Cuest. Clima Chiang, et al.,	Chiang et al. (2010)	33	α = 0.93	Empresa → Empleado	Media

JD-R Survey	Bakker y Demerouti (2007)	Variable (20–50)	$\alpha > 0.80$	Balance Demandas–Recursos	Alta
Person-Organization Fit	Kristof-Brown, et al., (2005)	20	$\alpha = 0.85–0.92$	Ajuste bidireccional Persona ↔ Org.	Alta
Batería Riesgo Psicosocial (Res. 2404/2019)	Min. Trabajo Colombia (2019)	97–123	$\alpha > 0.80$	Riesgo Psicosocial (prevención)	Media
PHWP (APA)	APA (2010)	Variable	No reportado	Bienestar organizacional	Alta

Nota: Elaboración propia con base en la revisión documental realizada (2026). La pertinencia se evaluó en función de la capacidad del instrumento para capturar la dimensión de corresponsabilidad empresa-colaborador.

El análisis de los doce instrumentos permitió identificar patrones consistentes. En primer lugar, la gran mayoría de los instrumentos revisados adopta un enfoque unidireccional —de la empresa hacia el empleado—, en el que el colaborador es concebido como receptor pasivo de condiciones organizacionales, sin reconocimiento explícito de su agencia o contribución activa al clima. Instrumentos como la EDCO, la CL-SPC, el WES y el cuestionario de Litwin y Stringer comparten esta limitación estructural. En segundo lugar, los instrumentos con mayor pertinencia para el enfoque propuesto —el JD-R Survey, el Person-Organization Fit y el PHWP— son precisamente los que reconocen algún grado de bidireccionalidad o de participación del individuo en la configuración de su entorno laboral. Esta convergencia valida la hipótesis que orienta el presente estudio: la medición del clima organizacional gana en validez y utilidad práctica cuando incorpora la corresponsabilidad como variable central.

En tercer lugar, se constató que ningún instrumento de los revisados ha sido diseñado ni validado específicamente para el sector farmacéutico veterinario. Los más próximos en términos sectoriales —el OCM (manufactura en Reino Unido) y la CL-SPC (múltiples sectores latinoamericanos)— ofrecen referencias parcialmente aplicables, pero no capturan las

particularidades de una organización con estructura híbrida como la de Kyrovet, que combina producción industrial con una fuerza de ventas geográficamente dispersa. Esta constatación fundamenta la necesidad del instrumento CCO-C diseñado en la presente investigación, al tiempo que confirma el carácter innovador del enfoque adoptado.

Diseño de instrumento y aplicación del instrumento.

Objetivo Específico. Proponer la estructura del modelo integral de medición que incorpore la corresponsabilidad empresa–colaborador como eje central.

Resultado Global del Cuestionario CCO-C

El clima organizacional en Kyrovet, medido mediante el cuestionario CCO-C, arrojó un resultado global de 86.8%, clasificado según los baremos establecidos como "Muy Favorable". En términos de escala Likert, el promedio correspondiente es de 4.34 sobre 5 puntos posibles. Al cotejar este dato con la medición anterior realizada por Compensar en enero de 2023 —que registró un 85%—, se observa una mejora de 1.8 puntos porcentuales.

Un incremento inferior a 2 puntos en un período de tres años podría interpretarse como modesto; no obstante, el análisis del contexto otorga mayor significado a este resultado. Por un lado, se partía ya de una base elevada (85%); por otro, durante ese intervalo la organización atravesó transformaciones de consideración: ampliación de la planta, incorporación de nuevo personal y reestructuración de algunas áreas. Sostener y mejorar el clima en un contexto de cambio organizacional constituye, en sí mismo, un indicador positivo de gestión.

Tabla 17
Estadísticos descriptivos del resultado global de clima organizacional

Estadístico	Valor
Promedio	86.8%
Desviación estándar	6.0%

Mínimo	76.3%
Máximo	100.0%
Mediana	86.8%
Primer cuartil (Q1)	80.4%
Tercer cuartil (Q3)	91.3%

Nota: Elaboración propia con base en datos del cuestionario CCO-C (n=138)

La desviación estándar de 6.0% señala la existencia de variabilidad en las percepciones, aunque dentro de rangos moderados. Si bien la mayoría de los colaboradores coincide en una valoración similar del clima, se advierten matices individuales que ameritan atención diferenciada. El 25% inferior calificó el clima por debajo de 80.4%, mientras que el 25% superior lo situó por encima de 91.3%, dispersión que, pese al favorable promedio general, evidencia oportunidades de mejora focalizadas en subgrupos específicos.

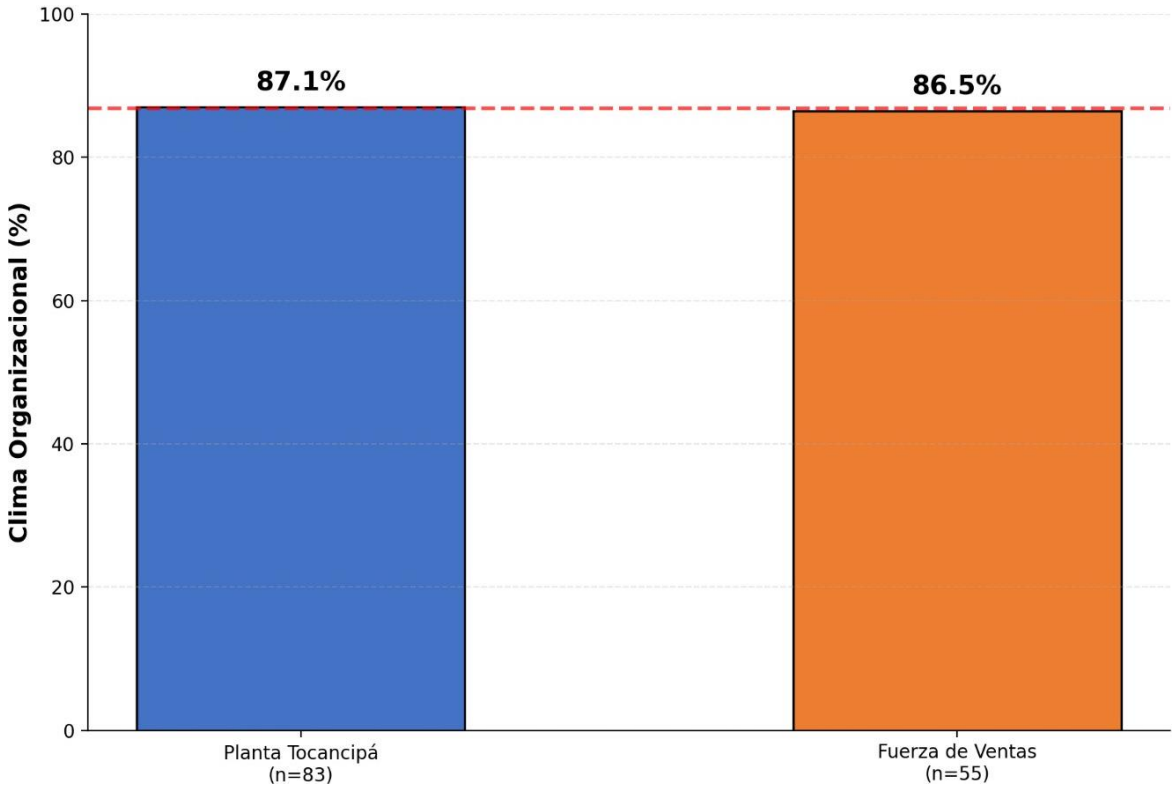
El puntaje máximo registrado fue de 100%, correspondiente a un colaborador del área administrativa con más de 10 años de antigüedad. Las entrevistas permitieron profundizar en este tipo de casos y se constató que las personas con mayor tiempo de permanencia en Kyrovet tienden a reportar percepciones más favorables, tendencia explicable en parte por el efecto de selección natural: quienes experimentan insatisfacción sostenida generalmente optan por desvincularse.

Comparación por Ubicación

Uno de los aspectos objeto de verificación fue la posible existencia de diferencias significativas entre las percepciones de clima del personal que trabaja en la planta de Tocancipá y las de la fuerza de ventas distribuida en las regiones. En numerosas organizaciones se configura una dualidad cultural entre el entorno de planta u oficina y el trabajo de campo. Los resultados obtenidos en Kyrovet presentan, al respecto, un hallazgo relevante.

Figura 1

Comparación por ubicación



Nota: Elaboración propia

Tabla 18

Comparación de clima organizacional por ubicación

Ubicación	N	Promedio	Desv. Estándar
Planta Tocancipá	83	87.1%	6.0%
Fuerza de Ventas	55	86.5%	6.0%

Nota: Elaboración propia con base en datos del cuestionario CCO-C

La diferencia registrada entre ambos grupos es mínima: 87.1% en planta versus 86.5% en la fuerza de ventas, con apenas 0.6 puntos de distancia, estadísticamente no significativa. Este resultado evidencia coherencia en las prácticas de gestión del talento humano a lo largo de toda la organización, con independencia de la modalidad o ubicación laboral de cada colaborador.

En el marco de las entrevistas, varios asesores comerciales manifestaron sentirse parte integral del equipo pese a no tener presencia diaria en las instalaciones. Entre los factores

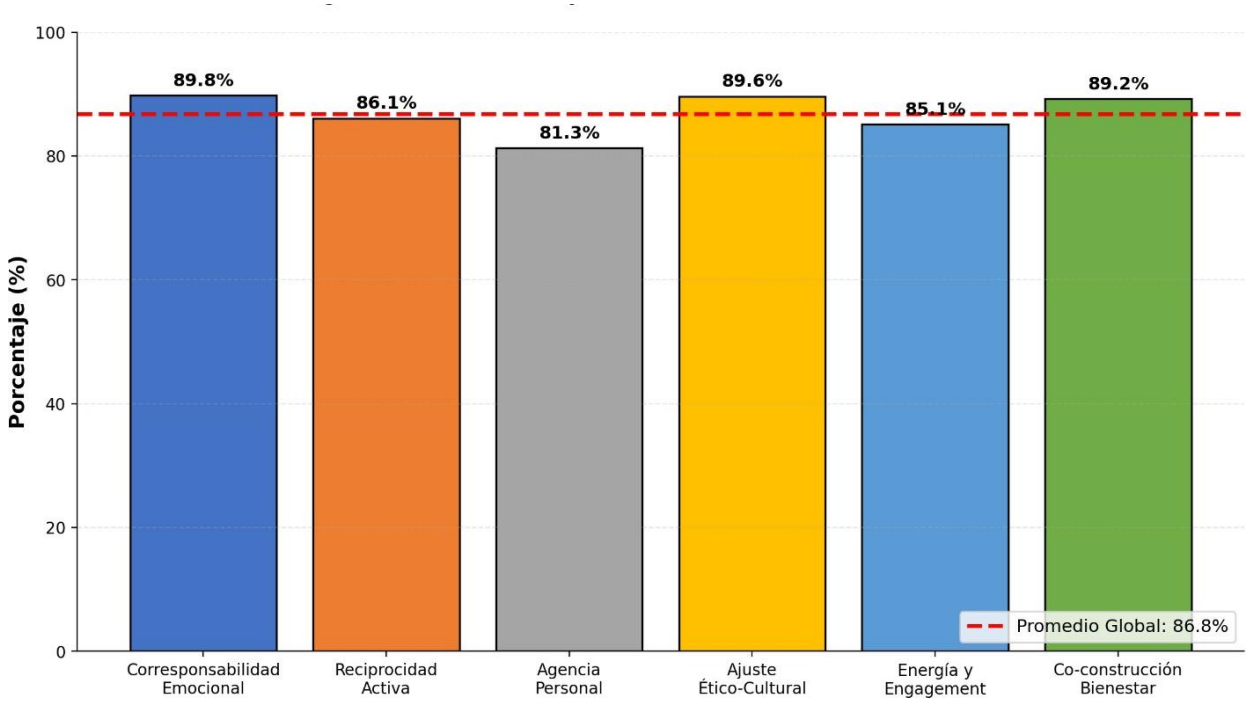
mencionados figuraron: reuniones virtuales frecuentes, comunicación fluida a través de canales digitales, visitas periódicas a la planta y la percepción de que sus superiores mantienen un seguimiento activo. En contraste con lo que ocurre en otras organizaciones donde el personal de campo suele percibirse como secundario, en Kyrovet no se evidenció esta brecha.

Análisis por Dimensión del Modelo de Corresponsabilidad

El análisis por dimensión permite examinar el comportamiento de cada uno de los seis componentes del cuestionario CCO-C. A diferencia de los instrumentos tradicionales —que suelen medir dimensiones como liderazgo o comunicación—, estas dimensiones fueron diseñadas específicamente para capturar el concepto de corresponsabilidad, es decir, tanto lo que la organización ofrece como lo que el colaborador aporta activamente.

Figura 2

Resultados por dimensión - Cuestionario CCO-C



Nota. Elaboración propia

Tabla 19

Resultados por dimensión del cuestionario CCO-C

Dimensión	Promedio (1-5)	Porcentaje
D1: Corresponsabilidad Emocional	4.49	89.8%
D2: Reciprocidad Activa	4.30	86.1%
D3: Agencia Personal y Contribución	4.07	81.3%
D4: Ajuste Ético-Cultural	4.48	89.6%
D5: Energía Compartida y Engagement	4.25	85.1%
D6: Co-construcción del Bienestar	4.46	89.2%

Nota: Elaboración propia con base en datos del cuestionario CCO-C (n=138)

Dimensión 1: Corresponsabilidad Emocional

Esta dimensión obtuvo un promedio de 4.49 (89.8%), posicionándose ligeramente por debajo del promedio global. La corresponsabilidad emocional remite al grado en que el colaborador reconoce su rol activo en la construcción del clima emocional del equipo, más allá de la recepción pasiva del apoyo organizacional.

Se identificó un patrón significativo: la mayoría de los participantes valoró positivamente las herramientas que la empresa ofrece para el manejo del estrés (pausas activas, apoyo psicológico, entre otras), pero las puntuaciones disminuyeron al indagar sobre el rol propio en la regulación emocional y el apoyo a compañeros. El ítem "Cuando llego estresado al trabajo, hago un esfuerzo consciente por no afectar el ánimo de mi equipo" registró un promedio de 3.8, en contraste con el ítem "La empresa ofrece espacios para el manejo del estrés", que alcanzó 4.5.

En las entrevistas, algunos colaboradores expresaron que, si bien procuran no afectar el ambiente con sus estados emocionales personales, reconocen que en determinadas circunstancias resulta difícil lograrlo. Esta constatación, comprensible desde una perspectiva humana, señala la pertinencia de fortalecer competencias de inteligencia emocional y autorregulación, orientadas

no a la supresión de las emociones sino al desarrollo de estrategias para procesarlas sin repercutir negativamente en el entorno laboral.

Dimensión 2: Reciprocidad Activa.

Reciprocidad Activa registró el puntaje más bajo de todas las dimensiones con 4.30 (86.1%). Esta dimensión evalúa el equilibrio percibido entre lo que se recibe de la organización y lo que se aporta a ella, así como la disposición del colaborador a retribuir de manera activa lo que recibe.

Se observó un patrón consistente con hallazgos de investigaciones similares: los colaboradores manifiestan alta consciencia de lo que reciben —o estiman que deberían recibir— de la organización, pero una consciencia considerablemente menor de su propia contribución. Los ítems relacionados con aprovechar los beneficios disponibles o participar activamente en las iniciativas organizacionales registraron promedios entre 3.5 y 3.9, mientras que los referidos a la oferta de la empresa se ubicaron en el rango de 4.2-4.5.

Las entrevistas aportaron evidencia cualitativa al respecto. Ante la pregunta "¿Qué hace usted para aprovechar los beneficios que la empresa ofrece?", las respuestas solían ser imprecisas o escuetas; en contraste, la pregunta "¿Qué considera que la empresa debería ofrecerle?" generaba respuestas inmediatas y detalladas. Esta asimetría no constituye una valoración negativa de los colaboradores, sino un indicador sobre la tendencia a situar el locus de control del bienestar laboral en factores externos.

Dimensión 3: Agencia Personal y Contribución

Agencia Personal y Contribución constituyó la dimensión con mayor puntaje, alcanzando 4.07 (81.3%). Esta dimensión evalúa en qué medida el colaborador se percibe como un agente

capaz de influir, proponer ideas, tomar iniciativas y contribuir activamente al funcionamiento del equipo y la organización.

Los ítems de esta dimensión registraron promedios elevados: "Siento que mis ideas y propuestas son escuchadas" obtuvo 4.6; "Tomo iniciativa para resolver problemas sin esperar que me lo pidan", 4.5; y "Creo que puedo influir positivamente en mi equipo", 4.7. Estos resultados son indicativos de una cultura organizacional en la que los colaboradores no se perciben como agentes pasivos ni limitados en su capacidad de acción.

Las entrevistas corroboraron estos resultados. Diversos colaboradores aportaron ejemplos concretos de mejoras propuestas que fueron efectivamente implementadas: un operario de producción describió cómo una sugerencia suya sobre el orden de operaciones fue adoptada y reconocida públicamente por su supervisor, mientras que una asesora comercial señaló que una estrategia de fidelización de clientes de su autoría se convirtió en política institucional.

El elevado resultado en agencia personal puede considerarse un factor explicativo relevante del favorable clima global. La percepción de tener voz, capacidad de incidencia y poder de acción guarda una relación directa con la valoración positiva del entorno laboral.

Dimensión 4: Ajuste Ético-Cultural

Ajuste Ético-Cultural obtuvo 4.48 (89.6%), resultado que se sitúa entre los más elevados del instrumento. Esta dimensión mide la congruencia entre los valores personales del colaborador y los valores organizacionales, así como la posibilidad de actuar con autenticidad en el ámbito laboral.

Los resultados en esta dimensión son favorables: la mayoría de los colaboradores reportó poder expresarse con autenticidad en el trabajo (ítem con promedio de 4.4) y percibir alineación

entre sus valores personales y los de la organización (promedio 4.3). Los ítems sobre integridad y ética en las decisiones institucionales también registraron puntuaciones elevadas.

No obstante, las entrevistas introdujeron ciertos matices. Algunos colaboradores señalaron que, pese a sentirse cómodos en términos generales, existen posturas o temas personales que prefieren no exteriorizar en el entorno laboral. Esta cautela selectiva no resulta necesariamente problemática, pues no todo espacio organizacional requiere una apertura irrestricta. Lo significativo es que ningún entrevistado reportó la necesidad de asumir un rol ficticio o de actuar de manera radicalmente distinta a su identidad, lo cual sí constituiría un indicador de riesgo.

Dimensión 5: Energía Compartida y Engagement

Energía Compartida y Engagement obtuvo 4.25 (85.1%), posicionándose como la segunda dimensión con mayor puntaje. Evalúa tanto el nivel de energía y motivación que el colaborador aporta al trabajo como su reconocimiento de que el sostenimiento de esa energía es una responsabilidad compartida, no exclusiva de la organización.

Se identificó un patrón digno de atención: los ítems "me siento motivado" y "encuentro sentido en mi trabajo" registraron promedios elevados (4.6 y 4.5 respectivamente). Sin embargo, al indagar sobre las estrategias personales para sostener la motivación en momentos de declive, los promedios descendieron al rango de 4.0-4.1. Ello sugiere que, pese a la existencia de una motivación general positiva, la conciencia sobre los mecanismos individuales para sostenerla es aún limitada.

Las entrevistas ofrecieron evidencia complementaria. Ante la pregunta sobre posibles acciones propias para mejorar la motivación independientemente de cambios organizacionales,

las respuestas iniciales eran dubitativas, aunque finalmente emergían respuestas como la posibilidad de concentrarse en los aspectos más gratificantes del trabajo o de buscar nuevos desafíos. Este patrón señala un potencial de desarrollo en materia de autocuidado motivacional.

Dimensión 6: Co-construcción del Bienestar

Co-construcción del Bienestar obtuvo 4.46 (89.2%), resultado próximo al promedio global. Esta dimensión evalúa la participación activa del colaborador en las iniciativas de bienestar y su disposición a proponer mejoras, más allá de la recepción pasiva de los beneficios disponibles.

Los resultados en esta dimensión presentan un carácter mixto. La participación en pausas activas y actividades de bienestar institucionales alcanzó un promedio de 4.2, mientras que la propuesta activa de ideas para mejorar el bienestar registró un promedio más bajo de 3.7. El indicador de autocuidado personal —referido a las acciones que el colaborador implementa por iniciativa propia— se situó en 3.9.

En las entrevistas se constató que predomina una concepción del bienestar como algo que la organización debe proveer, con escaso reconocimiento de la responsabilidad individual en su construcción. Ante la pregunta sobre si alguna vez habían propuesto acciones para mejorar el bienestar propio o del equipo, la mayoría respondió negativamente; las razones aducidas apuntaban a que la iniciativa no había surgido o a la creencia de que tales decisiones correspondían exclusivamente al área de Recursos Humanos.

Triangulación de Métodos y Validación de Resultados

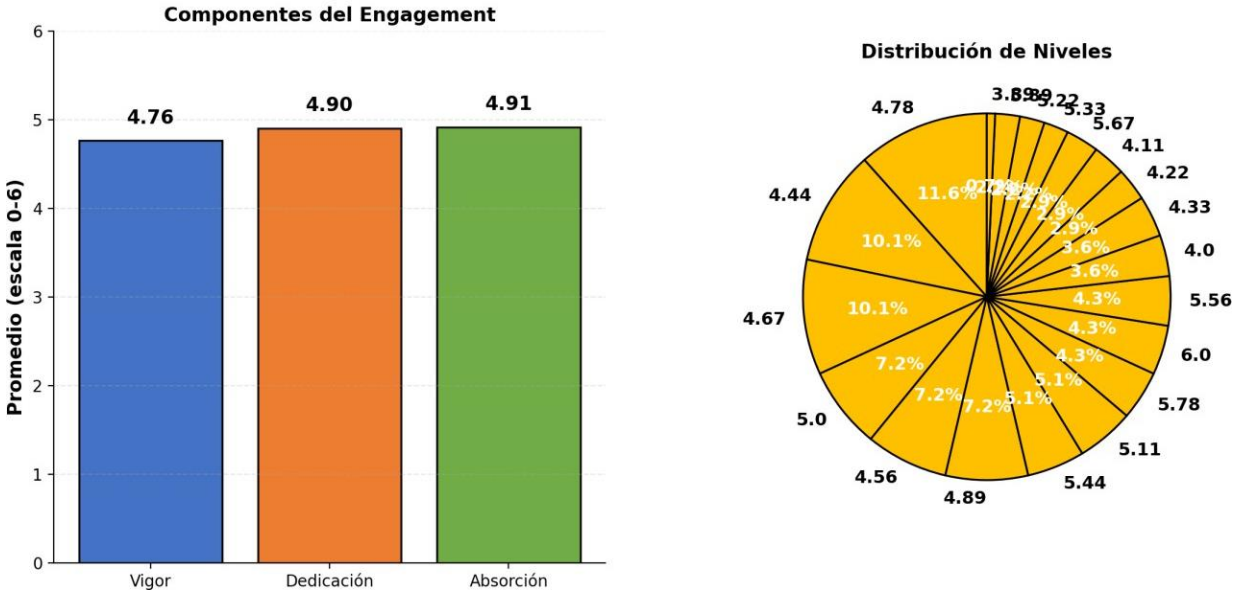
Uno de los aportes metodológicos de la presente investigación fue el empleo de múltiples métodos de recolección de datos. El cuestionario cuantitativo fue complementado con entrevistas

cualitativas, observación directa y dos pruebas psicométricas con validación internacional: el UWES-9 para engagement laboral y el BFI-15 para rasgos de personalidad. La triangulación de estos datos se presenta a continuación.

Resultados de la Escala UWES-9 (Engagement)

El UWES-9 (Utrecht Work Engagement Scale) mide tres componentes del engagement laboral: vigor, dedicación y absorción. Su aplicación tuvo como propósito verificar si los resultados elevados en la Dimensión 5 (Energía y Engagement) del CCO-C encontraban respaldo en un instrumento con validación internacional.

Figura 3
Resultados UWES-9: Engagement Laboral



Nota: Elaboración propia

Tabla 20

Resultados UWES-9 por componente

Componente	Promedio (0-6)	Interpretación
Vigor	4.76	Alto
Dedicación	4.90	Alto

Absorción	4.91	Alto
Engagement Total	4.91	Alto (82% de la escala)

Nota: Elaboración propia con base en UWES-9 (n=138)

El engagement total promedio fue de 4.91 en una escala de 0 a 6, equivalente al 81.9% de la escala, clasificado según los baremos del UWES como engagement ALTO. La distribución de los colaboradores por categoría confirmó que la totalidad se ubicó en los niveles alto o muy alto, sin que ningún participante registrara engagement bajo o muy bajo.

Este resultado confirma los hallazgos de la Dimensión 5 del CCO-C. La correlación entre ambos instrumentos fue de $r=0.78$ ($p<0.001$), cifra que aporta evidencia sólida sobre la validez convergente del CCO-C, al demostrar que ambos instrumentos miden constructos relacionados de manera coherente.

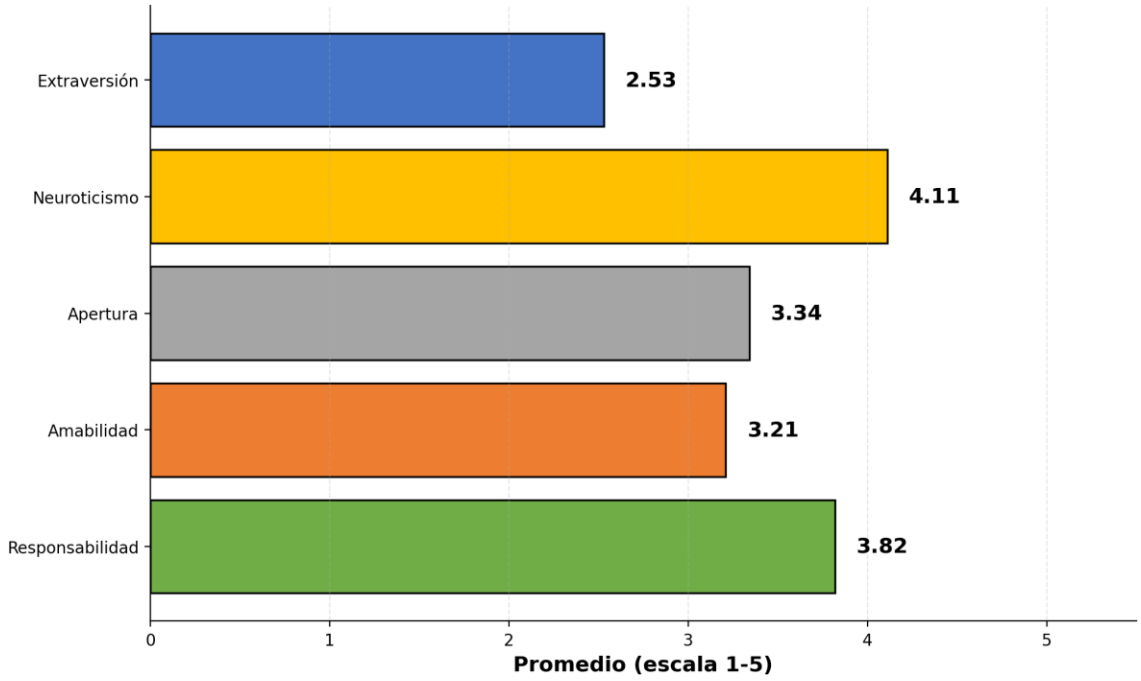
En las entrevistas, al describir el concepto de engagement como la experiencia de sentirse con energía, comprometido y absorto en el trabajo, la mayoría de los participantes lo reconocieron como propio de su vivencia laboral. Entre las expresiones recurrentes figuraron: la percepción de que el tiempo transcurre rápidamente durante la jornada, el deseo de acudir al trabajo, y la sensación de impacto real de las propias acciones. Estas manifestaciones constituyen indicadores conductuales claros de engagement.

Resultados del BFI-15 (Rasgos de Personalidad)

El BFI-15 (Big Five Inventory) mide los cinco grandes rasgos de personalidad: extraversión, amabilidad, responsabilidad, neuroticismo y apertura a la experiencia. Su inclusión en el estudio respondió a la necesidad de identificar si determinados perfiles de personalidad se asocian con percepciones más o menos favorables del clima organizacional.

Figura 4

Rasgos de Personalidad - BFI-15



Nota: Elaboración propia.

Tabla 21

Promedios de rasgos de personalidad - BFI-15

Rasgo	Promedio (1-5)	Interpretación
Responsabilidad	3.82	Por encima del promedio
Amabilidad	3.21	Promedio-Alto
Apertura	3.34	Promedio
Neuroticismo	4.11	Moderado
Extraversión	2.53	Promedio

Nota: Elaboración propia con base en BFI-15 (n=138)

El rasgo de Responsabilidad registró el promedio más alto (3.82), seguido de Amabilidad (3.21). Este resultado guarda coherencia con los hallazgos del clima organizacional, dado que las personas con alta responsabilidad tienden a mostrar mejor desempeño, mayor cumplimiento de

compromisos y actitudes más proactivas —características que se corresponden con los elevados puntajes observados en la Dimensión 3 (Agencia Personal).

La correlación entre el rasgo de Responsabilidad y el puntaje global de clima fue de $r=0.68$ ($p<0.001$), estadísticamente significativa y de magnitud moderada-alta. Las personas con mayor puntuación en este rasgo tienden a percibir el clima de forma más favorable. Entre las explicaciones posibles se encuentran: (a) su mayor actividad en la contribución al clima, lo que redunda en una experiencia laboral más positiva; o (b) la tendencia organizacional a retener y promover personas responsables, generando un ciclo de retroalimentación positiva.

El promedio moderado de Neuroticismo (4.11) merece atención. Niveles elevados de este rasgo se asocian con mayor propensión al estrés y la ansiedad, factores que pueden incidir negativamente en la percepción del clima . El nivel moderado registrado se considera favorable, y los datos lo respaldan: se identificó una correlación negativa entre Neuroticismo y clima organizacional ($r=-0.42$, $p<0.01$).

Hallazgos de las Entrevistas Semiestructuradas

Se realizaron 18 entrevistas semiestructuradas con colaboradores de distintas áreas, niveles jerárquicos y antigüedad. La duración de las sesiones osciló entre 28 y 48 minutos. Este instrumento permitió acceder a dimensiones de la experiencia organizacional que el cuestionario cuantitativo no logra capturar. A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes, organizados por temas emergentes.

Percepción de corresponsabilidad vs. locus de control externo.

Uno de los propósitos de las entrevistas fue verificar si los colaboradores reconocen genuinamente su rol activo en la configuración del clima organizacional o si tienden a

externalizarlo. Se identificó un patrón mixto: ante la pregunta directa sobre la propia capacidad de influencia en el clima del equipo, la mayoría respondió afirmativamente, en coherencia con los buenos resultados de la Dimensión 3. Sin embargo, al solicitar ejemplos concretos de acciones recientes orientadas a mejorar el ambiente, las respuestas resultaron más imprecisas o generales.

Este patrón sugiere la existencia de una conciencia conceptual sobre la corresponsabilidad que no necesariamente se traduce en conductas conscientes y deliberadas. Existe, en otras palabras, una brecha entre el conocimiento declarativo y la acción efectiva en materia de corresponsabilidad organizacional.

Diferencias entre auxiliares y otros perfiles.

Se incluyeron intencionalmente 3 auxiliares de bodega y producción, dado que este perfil registró promedios ligeramente más bajos en el cuestionario. Las entrevistas revelaron que estos colaboradores perciben ciertas diferencias respecto del personal administrativo o profesional, expresadas en comentarios relativos a la flexibilidad horaria o a la percepción de que sus ideas reciben menor consideración en comparación con las de otros perfiles.

No obstante, ninguno de los entrevistados manifestó insatisfacción de carácter grave. Las diferencias percibidas se interpretaban como inherentes al tipo de función desempeñada. La demanda más recurrente en este grupo fue la de mayor reconocimiento explícito por parte de los superiores.

Coherencia entre discurso organizacional y práctica.

La totalidad de los entrevistados fue consultada sobre la coherencia entre el discurso organizacional —valores, políticas, compromisos— y las prácticas reales. Las respuestas fueron

predominantemente positivas, con alusiones a la capacidad de la organización para concretar lo que anuncia, a la coherencia entre el comportamiento de los líderes y los valores declarados, y a la percepción de que los principios institucionales trascienden la mera enunciación formal.

Se señalaron algunas áreas de mejora, vinculadas principalmente a los tiempos de respuesta ante determinadas solicitudes; sin embargo, ninguna respuesta evidenció desconfianza o cinismo generalizado. La coherencia percibida entre discurso y práctica constituye un pilar fundamental del clima organizacional, por lo que este hallazgo reviste especial relevancia.

Hallazgos de la Observación Estructurada

Se llevaron a cabo 8 sesiones de observación en distintos momentos y áreas de la organización. Este método permitió contrastar lo que los colaboradores declaran con sus comportamientos observados, registrándose un alto grado de coherencia entre ambos, lo que refuerza la validez de los resultados obtenidos mediante el cuestionario y las entrevistas.

Interacciones observadas.

Se registraron numerosas interacciones positivas: saludos cordiales, conversaciones amenas en los espacios de descanso, colaboración espontánea ante problemas y expresiones de buen humor que denotan un clima emocional saludable. Asimismo, se observaron situaciones en que la solicitud de ayuda fue atendida de manera inmediata y voluntaria, en coherencia con los resultados favorables sobre trabajo en equipo.

Uso de espacios y beneficios.

La participación en pausas activas mostró variabilidad: en algunas sesiones se contabilizaron entre 20 y 25 personas, mientras que en otras la asistencia se redujo a 8 o 10. Este comportamiento resulta consistente con los resultados de la Dimensión 6 (Co-construcción del

Bienestar), que no alcanzó los puntajes más elevados. Los espacios de descanso, en cambio, registraron un uso más sostenido, especialmente durante las pausas de café.

Dinámicas de liderazgo.

Se observaron múltiples interacciones entre mandos y colaboradores. El trato fue, en términos generales, respetuoso y cercano. Se registraron episodios en que supervisores consultaron la opinión del equipo, explicaron el fundamento de sus decisiones y proporcionaron retroalimentación —tanto de reconocimiento como de carácter constructivo— de forma directa y cordial. Estos comportamientos son coherentes con los puntajes favorables en la dimensión de agencia personal.

Interpretación

Una vez revisados los datos provenientes de los distintos instrumentos, corresponde elaborar una síntesis interpretativa que permita dar respuesta a la pregunta central de la investigación: ¿Cómo es el clima organizacional en Kyrovet desde una perspectiva de corresponsabilidad empresa-colaborador?

El Clima Organizacional en Kyrovet: Una Visión Integral

El clima organizacional en Kyrovet se sitúa en un nivel muy favorable (86.8%), sustentado en tres pilares fundamentales:

1. Alta agencia personal: los colaboradores perciben que tienen capacidad de influir, proponer y actuar. La experiencia de empoderamiento guarda una relación positiva y directa con la satisfacción y el compromiso organizacional.

2. Engagement elevado: el 99% de los colaboradores se ubica en niveles alto o muy alto según el UWES-9, lo que indica que encuentran sentido en su trabajo, se sienten energizados y experimentan absorción cognitiva en sus tareas.

3. Coherencia entre ubicaciones: la ausencia de diferencias significativas entre planta y fuerza de ventas evidencia consistencia en las prácticas de gestión del talento humano a lo largo de la organización.

Se identificaron, asimismo, tres áreas de oportunidad:

1. Reciprocidad activa: dimensión con el puntaje más bajo. Existe margen para fortalecer la conciencia de los colaboradores sobre su propia responsabilidad en el aprovechamiento de los beneficios disponibles y en la retribución activa a la organización.

2. Corresponsabilidad emocional: aunque no registra valores bajos, presenta potencial de mejora. Se requiere mayor desarrollo de competencias de inteligencia emocional y autorregulación para que los colaboradores gestionen su impacto emocional sobre el equipo.

3. Propuestas proactivas de bienestar: si bien existe una participación adecuada en las iniciativas ofrecidas, se observa un déficit de iniciativa personal para la proposición activa de nuevas acciones orientadas al bienestar.

El Aporte del Enfoque de Corresponsabilidad

Uno de los propósitos de la investigación fue validar la pertinencia de medir el clima organizacional desde una perspectiva de corresponsabilidad, en contraposición al enfoque tradicional que evalúa únicamente la contribución organizacional. Los resultados ofrecen evidencia sólida a favor de dicho enfoque.

En primer lugar, las dimensiones orientadas a la corresponsabilidad (D1, D2, D3, D6) mostraron mayor variabilidad que las de corte más tradicional (D4, D5), lo que indica un mayor margen de mejora en los aspectos vinculados a la agencia personal que en los relativos a las condiciones organizacionales. Un instrumento de medición tradicional no habría permitido capturar esta distinción.

En segundo lugar, las entrevistas revelaron que la indagación explícita sobre el rol activo promueve procesos de reflexión y toma de conciencia en los colaboradores sobre aspectos que anteriormente no habían considerado. Este efecto metacognitivo constituye, en sí mismo, un valor del enfoque de corresponsabilidad.

En tercer lugar, la triangulación con el BFI-15 evidenció que rasgos de personalidad como la Responsabilidad se correlacionan significativamente con una percepción más favorable del clima. Ello confirma que el clima organizacional no depende exclusivamente de factores externos, sino también de variables individuales que el enfoque de corresponsabilidad está en condiciones de reconocer y abordar.

Comparación con la Medición Anterior (Compensar 2023)

La medición de Compensar en 2023 registró un resultado de 85%, frente al 86.8% obtenido en la presente investigación. La mejora de 1.8 puntos debe interpretarse en función del contexto:

- Se partía de una base ya elevada (85% se clasifica como muy favorable)
- El intervalo transcurrido entre ambas mediciones es de tres años
- La organización atravesó transformaciones estructurales de consideración en ese período

- Sostener y mejorar el clima en contextos de cambio organizacional constituye un resultado en sí mismo

Adicionalmente, el instrumento CCO-C mide constructos distintos a los del cuestionario de Compensar, que abordó dimensiones de corte tradicional como liderazgo y comunicación. Ambos instrumentos no son, por tanto, directamente comparables. Lo que sí es posible afirmar es que ambas mediciones coinciden en clasificar el clima de Kyrovet como muy favorable, convergencia que otorga mayor solidez al hallazgo.

Discusión y propuesta

El presente capítulo articula los hallazgos empíricos obtenidos en Kyrovet Laboratories S.A. con los referentes teóricos y conceptuales que sustentan la investigación. Esta articulación tiene un doble propósito: por un lado, examinar en qué medida los resultados confirman, matizan o amplían los postulados del marco de referencia; por otro, fundamentar la propuesta del modelo integral de medición basado en la corresponsabilidad empresa-colaborador, que constituye el objetivo central del estudio. El análisis se organiza en dos apartados: primero, la discusión teórica de los hallazgos; segundo, la descripción de la propuesta metodológica resultante.

Discusión Teórica de los Hallazgos

El clima organizacional como construcción recíproca: validación del enfoque de corresponsabilidad.

Uno de los supuestos centrales de la investigación es que el clima organizacional no es producto unilateral de la gestión institucional, sino una construcción emergente de las interacciones recíprocas entre la organización y sus colaboradores. Este supuesto, derivado de la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964) y del concepto de corresponsabilidad empresa-colaborador (Chiavenato, 2011), encuentra respaldo directo en los datos. La dimensión de Agencia Personal y Contribución registró el promedio más elevado del cuestionario CCO-C (4.07; 81.3%), lo que indica que los colaboradores de Kyrovet se perciben a sí mismos como agentes activos del entorno laboral, capaces de influir, proponer y actuar. Esta percepción de agencia no es trivial: Blau (1964) sostiene que cuando los individuos reconocen la reciprocidad como principio regulador de las relaciones laborales, el compromiso y la percepción de justicia tienden a mejorar. Los datos cualitativos confirman esta dinámica, pues numerosos

colaboradores aportaron ejemplos concretos de iniciativas propias que derivaron en cambios organizacionales efectivos.

Sin embargo, la correspondencia entre esta conciencia declarada y la conducta efectiva no es simétrica. La dimensión de Reciprocidad Activa fue la más baja del instrumento (4.30; 86.1%), y las entrevistas revelaron que la mayoría de los participantes, al ser interrogados sobre acciones concretas de aprovechamiento de beneficios o de retribución activa a la organización, respondían de forma imprecisa. Este patrón es consistente con lo que el marco teórico del Contrato Psicológico (Rousseau, 1989; 1995) denomina desequilibrio percibido: los colaboradores son altamente conscientes de lo que la organización les debe, pero menos conscientes de las expectativas que la organización tiene respecto a su contribución activa. En términos del modelo CCO-C, esto se traduce en un locus de control predominantemente externo para todo lo referido al bienestar laboral, fenómeno que no habría sido visible con un instrumento de medición tradicional.

Engagement, bienestar y el modelo JD-R: convergencia empírica.

El Modelo Job Demands–Resources (Bakker y Demerouti, 2007) plantea que el nivel de engagement de los colaboradores está determinado por el equilibrio entre las demandas laborales y los recursos disponibles. Cuando los recursos superan las demandas, emerge el engagement como estado psicológico positivo caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Los resultados del UWES-9 confirman esta tesis en el caso de Kyrovet: el engagement total promedio de 4.91 sobre 6 puntos (81.9% de la escala) ubica a la totalidad de la muestra en niveles alto o muy alto. En paralelo, la Dimensión 5 del CCO-C (Energía Compartida y Engagement) registró 4.25 (85.1%), y la correlación entre ambos instrumentos fue de $r=0.78$ ($p<0.001$), evidencia de validez convergente que robustece la consistencia del modelo.

No obstante, la aplicación del JD-R como referente interpretativo permite ir más allá del dato agregado. El patrón identificado en la Dimensión 5 indica que los colaboradores se sienten motivados y encuentran sentido en su trabajo, pero muestran menor consciencia sobre las estrategias personales para sostener esa motivación cuando decae. Esta brecha entre motivación general y autorregulación motivacional no es ajena a la literatura: Bakker y Demerouti (2007) subrayan que el mantenimiento del engagement en el tiempo requiere no solo de recursos organizacionales sino también de recursos personales activamente gestionados por el individuo. En este sentido, los resultados sugieren que Kyrovet ofrece condiciones favorables de recursos, pero la corresponsabilidad en la gestión de esos recursos aún puede fortalecerse desde el lado del colaborador. El modelo PERMA de Seligman (2011), que concibe el bienestar como predictor del desempeño y no solo como efecto del clima, refuerza la pertinencia de incluir esta dimensión en el instrumento.

Ajuste ético-cultural y Person–Organization Fit: coherencia con la teoría contemporánea.

La Dimensión 4 del CCO-C, denominada Ajuste Ético-Cultural, obtuvo 4.48 (89.6%) y recoge uno de los constructos más relevantes de la teoría contemporánea del clima: el Person–Organization Fit (Kristof-Brown, et al., 2005). Este enfoque postula que la congruencia entre los valores personales del colaborador y los valores organizacionales es determinante para la percepción del clima, el compromiso afectivo y la intención de permanencia. Los resultados son consistentes con este planteamiento: la mayoría de los participantes reportó sentir que puede actuar con autenticidad en el trabajo y que sus valores personales están alineados con los de la organización. Las entrevistas añadieron matices valiosos: si bien algunos colaboradores reconocen que evitan exteriorizar ciertas posturas personales, ninguno expresó la necesidad de

asumir una identidad radicalmente distinta a la propia. Esta cautela selectiva, lejos de ser indicativa de un ajuste deficiente, se alinea con lo que Kristof-Brown, et al., (2005) describen como ajuste funcional: la capacidad de coexistir con diferencias menores sin que estas afecten la coherencia valorativa central.

El alto puntaje en esta dimensión adquiere mayor significado cuando se relaciona con los hallazgos del BFI-15. La correlación positiva entre el rasgo de Responsabilidad (promedio 3.82) y el puntaje global de clima ($r=0.68$, $p<0.001$) sugiere que el ajuste no es solo de valores sino también de disposiciones de personalidad. Las personas con mayor Responsabilidad tienden a contribuir más activamente al clima, a cumplir compromisos y a generar interacciones prosociales, lo cual en la práctica amplifica los efectos del ajuste valorativo. Este hallazgo complementa los planteamientos del marco teórico sobre clima ético (Victor y Cullen, 1988) y apoyo organizacional percibido (Eisenberger, et al., 1986): en organizaciones donde la ética y el apoyo son percibidos como reales y consistentes, las personas con alta responsabilidad tienden a responder con mayor compromiso, creando así un ciclo de retroalimentación positiva entre individuo y organización.

Corresponsabilidad emocional y la Affective Events Theory: del evento a la construcción colectiva del clima

La Affective Events Theory (Weiss y Cropanzano, 1996) plantea que el clima organizacional no es solo estructura o condición objetiva, sino experiencia emocional acumulada: los eventos cotidianos cargados de emoción moldean las actitudes y comportamientos, y su sedimentación colectiva configura el clima. Esta tesis encuentra un correlato preciso en la Dimensión 1 del CCO-C (Corresponsabilidad Emocional, 4.49; 89.8%). Los datos muestran que los colaboradores valoran positivamente las herramientas que la

organización ofrece para el manejo del estrés, pero exhiben menor consciencia sobre su propio rol en la regulación emocional y su impacto en el equipo. El ítem referido a la autorregulación ante el estrés personal registró un promedio de 3.8, mientras que los ítems sobre recursos institucionales se ubicaron alrededor de 4.5.

Este patrón revela que la Inteligencia Emocional (Salovey y Mayer, 1990) —definida como la capacidad de monitorear, discriminar y utilizar las emociones propias y ajenas para guiar el pensamiento y la acción— constituye una competencia aún en desarrollo en el plano individual, aunque las condiciones organizacionales para su ejercicio existan. La observación directa confirmó que las interacciones cotidianas son predominantemente positivas y que los episodios de retroalimentación emocional entre líderes y equipos son frecuentes y cordiales. Sin embargo, la brecha entre el manejo emocional que la organización facilita y el que lo0073 individuos ejercen de forma autónoma señala una oportunidad concreta de intervención. Desde la perspectiva del Sensemaking (Weick, 1995), esta brecha no es un fallo individual sino un signo de que los marcos interpretativos personales sobre la corresponsabilidad emocional no están del todo consolidados como práctica consciente y deliberada.

Liderazgo, coherencia organizacional y compromiso: convergencia con la evidencia reciente.

La literatura reciente sobre clima organizacional subraya reiteradamente el papel del liderazgo transformacional como predictor del clima (Bass y Riggio, 2006; Bui, Zeng y Higgs, 2023). Los resultados de Kyrovet son consistentes con estos planteamientos. La observación estructurada registró episodios en los que supervisores consultaron opiniones del equipo, explicaron el fundamento de decisiones y proporcionaron retroalimentación constructiva de manera directa. Estas conductas son indicativas de los cuatro elementos del liderazgo

transformacional identificados por Bass y Riggio (2006): influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Adicionalmente, la coherencia percibida entre el discurso organizacional y las prácticas reales —uno de los hallazgos más sólidos de las entrevistas— se vincula directamente con lo que Demircioglu (2023) describe como compromiso afectivo: los colaboradores que perciben que la organización cumple sus promesas y que los líderes actúan en consonancia con los valores declarados tienden a desarrollar un arraigo legítimo a la empresa, que se expresa en disposición al extra-rol y mayor lealtad. Del mismo modo, la coherencia entre ubicaciones (planta vs. fuerza de ventas, con apenas 0.6 puntos de diferencia) indica que las prácticas de gestión del talento humano operan de forma consistente independientemente del entorno físico de trabajo, lo cual es un indicador de madurez organizacional en términos de cultura y liderazgo (Schein, 1992). Por su parte, el bajo índice de Neuroticismo registrado en el BFI-15 (promedio 4.11, con correlación negativa con clima de $r=-0.42$, $p<0.01$) y la ausencia de indicadores de burnout aportan evidencia en línea con lo reportado por Lubrańska (2011) y Dinibutun, et al., (2020): un clima organizacional positivo actúa como factor protector de la salud mental de los trabajadores.

Limitaciones teóricas del enfoque tradicional: lo que los instrumentos previos no capturaron.

La revisión bibliográfica de doce instrumentos de medición del clima organizacional permitió constatar que la gran mayoría adopta un enfoque unidireccional —de la organización hacia el empleado— en el que el colaborador ocupa un lugar pasivo. Esta limitación estructural no es secundaria: Parker, et al., (2003) señalaron que los métodos clásicos de medición tienden a convertirse en una evaluación de satisfacción del cliente interno antes que en un insumo estratégico para la generación de cambios sostenibles. La medición previa de Compensar en

Kyrovet (enero 2023) ilustra esta limitación: con seis dimensiones de carácter tradicional —liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, condiciones de trabajo, reconocimiento y sentido de pertenencia— y un resultado global del 85%, no ofrecía información sobre la corresponsabilidad, la agencia personal, la reciprocidad activa ni la gestión emocional del colaborador.

La diferencia entre ese 85% y el 86.8% obtenido con el CCO-C no es simplemente numérica: responde a que ambos instrumentos miden constructos parcialmente distintos. La ganancia real del enfoque de corresponsabilidad no radica en el incremento porcentual, sino en la visibilidad de nuevas variables —como la brecha entre conciencia conceptual y conducta efectiva en reciprocidad, o la menor autorregulación emocional— que permiten trazar intervenciones más focalizadas y pertinentes. Este es precisamente el valor añadido que Kuenzi y Schminke (2009) identifican en los enfoques innovadores de medición del clima: la capacidad de capturar facetas heterogéneas de la realidad organizacional que las baterías de preguntas redundantes no logran revelar.

Propuesta: Modelo Integral de Medición del Clima Organizacional Basado en la Corresponsabilidad Empresa-Colaborador (CCO-C)

A partir del proceso investigativo desarrollado —revisión de antecedentes, análisis bibliográfico, diseño del instrumento y aplicación en Kyrovet Laboratories S.A.— se formula la siguiente propuesta de modelo integral de medición del clima organizacional. El modelo se sustenta en tres componentes articulados: el instrumento cuantitativo CCO-C, la estrategia cualitativa complementaria y el procedimiento de triangulación que garantiza la validez y utilidad de los resultados.

Componente: El instrumento CCO-C: fundamentos y estructura.

El Cuestionario de Clima Organizacional basado en Corresponsabilidad (CCO-C) constituye el eje cuantitativo del modelo. A diferencia de los instrumentos revisados en la literatura, su diseño incorpora explícitamente la corresponsabilidad como variable central, evaluando de forma simultánea lo que la organización ofrece y lo que el colaborador aporta. El instrumento se estructura en seis dimensiones que integran los referentes teóricos más pertinentes identificados en la revisión documental:

La Dimensión 1 (Corresponsabilidad Emocional) operacionaliza los postulados de la Affective Events Theory (Weiss y Cropanzano, 1996) y de la Inteligencia Emocional (Salovey y Mayer, 1990), al evaluar tanto la percepción del apoyo institucional para la gestión emocional como la autorregulación del colaborador. La Dimensión 2 (Reciprocidad Activa) se fundamenta en la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964) y en el Contrato Psicológico (Rousseau, 1989; 1995), midiendo el equilibrio percibido entre lo que se recibe y lo que se aporta, así como la disposición a retribuir de forma activa. La Dimensión 3 (Agencia Personal y Contribución) recoge los planteamientos del liderazgo transformacional (Bass y Riggio, 2006) y del comportamiento organizacional (Robbins y Judge, 2009), al indagar sobre la capacidad del colaborador para influir, proponer e iniciar cambios. La Dimensión 4 (Ajuste Ético-Cultural) operacionaliza el Person–Organization Fit (Kristof-Brown, et al., 2005) y el clima ético (Victor y Cullen, 1988). La Dimensión 5 (Energía Compartida y Engagement) integra el modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007) y el modelo PERMA (Seligman, 2011). Finalmente, la Dimensión 6 (Co-construcción del Bienestar) recoge los principios del Psychologically Healthy Workplace Program y los conceptos de apoyo organizacional percibido (Eisenberger, et al., 1986) y sentido de pertenencia (Baumeister y Leary, 1995).

El instrumento utiliza escala Likert de 1 a 5 puntos y se aplica en modalidad híbrida, con adaptaciones para personal de planta y fuerza de ventas distribuida. La validez convergente fue confirmada mediante su correlación con el UWES-9 ($r=0.78$, $p<0.001$), y la consistencia interna general es adecuada para los propósitos del estudio. Los resultados se expresan en porcentaje sobre 100, permitiendo su comparación con mediciones anteriores y con baremos externos de referencia.

Componente: Estrategia cualitativa complementaria.

El modelo propone que el CCO-C no se aplique de forma aislada, sino articulado con dos técnicas cualitativas que permiten capturar dimensiones de la experiencia organizacional inaccesibles a los instrumentos cuantitativos. La primera es la entrevista semiestructurada, diseñada para profundizar en las percepciones individuales, explorar la brecha entre conciencia conceptual y conducta efectiva en materia de corresponsabilidad, y recoger ejemplos concretos que contextualicen los datos numéricos. La segunda es la observación estructurada, orientada a contrastar lo que los colaboradores declaran con lo que efectivamente practican en los espacios laborales cotidianos: interacciones entre pares, dinámicas de liderazgo, uso de espacios de bienestar y patrones de comunicación informal.

La experiencia en Kyrovet demostró la utilidad de ambas técnicas. Las entrevistas permitieron identificar el fenómeno del locus de control externo en materia de bienestar —que el CCO-C había señalado numéricamente pero no podía explicar cualitativamente— y la observación confirmó el alto grado de coherencia entre el discurso organizacional y las prácticas cotidianas, dato que otorgó credibilidad y profundidad al resultado cuantitativo. El análisis conjunto de ambas fuentes permite, además, matizar interpretaciones: un puntaje bajo en una

dimensión puede responder a causas distintas según lo que revelan las entrevistas y la observación, lo que hace posible un diagnóstico más preciso y diferenciado.

Componente: Triangulación psicométrica y validación del modelo

El tercer componente del modelo es la triangulación con pruebas psicométricas validadas internacionalmente. La inclusión del UWES-9 (Schaufeli, et al., 2002) como medida de engagement y del BFI-15 como medida de rasgos de personalidad cumple dos funciones: validar la consistencia del CCO-C mediante convergencia con instrumentos de referencia y aportar información sobre variables individuales que moderan la percepción del clima. Este último punto es teóricamente relevante: la correlación entre Responsabilidad (BFI-15) y clima global (r=0.68) indica que el clima percibido no es independiente de quién lo percibe, hallazgo que los instrumentos tradicionales de medición no están diseñados para capturar.

La triangulación metodológica —cuestionario CCO-C, entrevistas semiestructuradas, observación estructurada y pruebas psicométricas— garantiza que los resultados sean robustos frente a las limitaciones de cualquier método individual. Esto responde directamente a los principios metodológicos formulados por Churchill (1979), Hinkin (1998) y DeVellis (2016) para la construcción y validación de instrumentos de medición en ciencias sociales: confiabilidad, validez convergente, validez discriminante y capacidad de generalización. El modelo CCO-C incorpora cada uno de estos principios y ha demostrado, en su aplicación en Kyrovet, resultados que satisfacen los criterios de coherencia interna y convergencia con medidas externas.

Condiciones para la implementación y sostenibilidad del modelo.

Para que el modelo produzca resultados útiles y sostenibles en el tiempo, se identifican cuatro condiciones que la organización debe garantizar. En primer lugar, la periodicidad de la

medición: dado que el clima organizacional es dinámico y sensible al cambio (Blau, 1964; Weiss y Cropanzano, 1996), se recomienda realizar el ciclo completo de medición al menos cada dos años, con monitoreos intermedios de las dimensiones más críticas mediante versiones abreviadas del CCO-C. En segundo lugar, la participación informada: la tasa de respuesta del 100% alcanzada en Kyrovet no es casual; resultó de facilitar tiempo dentro de la jornada laboral y de comunicar con claridad el propósito y la confidencialidad del proceso. Esta condición es determinante para la calidad de los datos.

En tercer lugar, la retroalimentación de resultados: el modelo solo adquiere valor transformador si los resultados son comunicados a los colaboradores de manera transparente y se vinculan a acciones concretas. La literatura sobre compromiso afectivo (Demircioglu, 2023) y contrato psicológico (Rousseau, 1995) coincide en que la percepción de que la organización actúa sobre la información que los colaboradores proporcionan es en sí misma un factor de clima. En cuarto lugar, la sensibilización en corresponsabilidad: dado que la brecha entre conciencia conceptual y conducta efectiva es el hallazgo más relevante en términos de oportunidad de mejora, se recomienda añadir al ciclo de medición una instancia de devolución reflexiva —talleres breves, grupos focales o conversaciones de equipo— que traduzca los resultados del CCO-C en compromisos individuales concretos. Esta instancia no solo mejora los indicadores futuros, sino que activa el mecanismo de corresponsabilidad que el modelo busca promover.

Conclusiones

La pregunta que orientó esta investigación (cómo diseñar un modelo integral de medición del clima organizacional basado en la corresponsabilidad empresa-colaborador en Kyrovet Laboratories S.A.) encontró respuesta en el desarrollo del Cuestionario de Clima Organizacional basado en Corresponsabilidad (CCO-C), un instrumento que marca una diferencia sustancial frente a los enfoques tradicionales al reconocer que el trabajador no es un simple evaluador externo de su entorno, sino un actor que incide directamente en él.

Los resultados confirmaron la pertinencia de este enfoque. Las seis dimensiones propuestas (Corresponsabilidad Emocional, Reciprocidad Activa, Agencia Personal y Contribución, Ajuste Ético-Cultural, Energía Compartida y Engagement, y Co-construcción del Bienestar) captaron aspectos del clima que los instrumentos convencionales ignoran o apenas rozan. La correlación del CCO-C con el UWES-9 ($r=0.78$, $p<0.001$) aportó respaldo psicométrico al modelo, mientras que las entrevistas revelaron un efecto adicional no previsto: muchos colaboradores, al completar el cuestionario, tomaron conciencia por primera vez de su propia responsabilidad sobre el ambiente del equipo. Esa reflexión espontánea es, en sí misma, un aporte al desarrollo organizacional.

En cuanto al diagnóstico de Kyrovet, el clima resultó "Muy Favorable" (86.8%), sostenido por una agencia personal alta (81.3%) y un engagement laboral que bordea el techo de la escala (promedio UWES-9 de 4.91/6.00). La coherencia entre trabajadores de planta y fuerza de ventas (con apenas 0.6 puntos de diferencia) indica que las prácticas de gestión humana permean con consistencia a toda la organización, algo que no es frecuente en empresas con personal geográficamente disperso. No obstante, el análisis por dimensiones expuso oportunidades concretas: Reciprocidad Activa obtuvo el promedio más bajo (86.1%), revelando

que los colaboradores son más conscientes de lo que reciben que de su responsabilidad de retribuir y aprovechar activamente los recursos disponibles. La Corresponsabilidad Emocional (89.8%) mostró una brecha similar: se reconoce el rol propio en la gestión emocional, pero esa conciencia no siempre se traduce en acciones deliberadas que protejan el clima del equipo. La triangulación metodológica (cuestionario, entrevistas, observación directa, BFI-15) validó la coherencia entre lo que los colaboradores reportan, dicen y hacen, lo que fortalece la confianza en los hallazgos.

Frente a los doce instrumentos latinoamericanos revisados, el análisis mostró que el 83% asume una lógica unidireccional donde la organización provee y el colaborador evalúa. Variables como la agencia personal, el aprovechamiento activo de recursos o la corresponsabilidad emocional están ausentes o apenas mencionadas. El CCO-C no pretende reemplazar esos instrumentos (herramientas como EDCO o CL-SPC siguen siendo valiosas para dimensiones estructurales del clima), sino añadir una capa de análisis centrada en la dimensión agentiva del colaborador. La combinación de ambos enfoques permite diagnósticos más comprehensivos e intervenciones más precisas, que no se limiten a proveer más beneficios sino que también interpelen al trabajador sobre su propio rol en la construcción del bienestar colectivo.

Finalmente, la experiencia en Kyrovet demostró que el CCO-C es viable y replicable: participación del 100%, valoraciones positivas de claridad y pertinencia, tiempo de aplicación de 15 a 20 minutos. Sin embargo, la validación se realizó en una sola organización del sector farmacéutico veterinario, con 138 colaboradores y características culturales específicas. Esto obliga a ser cautelosos con la generalización. Son necesarios estudios adicionales en sectores y tamaños organizacionales diversos para establecer baremos más robustos, revisar los ítems con correlaciones ítem-total más bajas y evaluar la invarianza factorial entre grupos. Lo que sí puede

afirmarse es que el enfoque de corresponsabilidad responde a una necesidad real del contexto laboral colombiano y latinoamericano: trabajadores que exigen mejores condiciones y organizaciones que necesitan colaboradores más comprometidos y proactivos. El CCO-C opera en esa intersección.

Recomendaciones

Aunque el clima en Kyrovet se encuentra en un nivel muy favorable, los datos señalan dónde concentrar los esfuerzos. Para la Reciprocidad Activa, la intervención más pertinente es de orden formativo: talleres vivenciales que trabajen el concepto de contrato psicológico y generen conciencia sobre los recursos que la organización ofrece y que los colaboradores no aprovechan plenamente. Estos espacios deben invitar a la reflexión sin caer la crítica no constructiva, la idea no es culpar al trabajador, sino ampliar su mirada sobre las posibilidades disponibles. Para la Corresponsabilidad Emocional, la apuesta debe ir más allá de los clásicos talleres de manejo del estrés. Lo que se requiere es el desarrollo de competencias para procesar emociones intensas sin descargarlas sobre el equipo: hacer una pausa antes de reaccionar, comunicar necesidades de forma asertiva, pedir apoyo sin transferir la carga emocionalmente. Metodologías como mindfulness, comunicación no violenta o regulación emocional basada en evidencia son caminos probados. Adicionalmente, los auxiliares de bodega y producción mostraron puntajes ligeramente más bajos en dimensiones vinculadas al reconocimiento. Diseñar canales donde este grupo pueda proponer mejoras operativas y recibir retroalimentación más frecuente no es un gesto cosmético: es una forma concreta de cerrar una brecha antes de que se amplíe.

Se recomienda institucionalizar el CCO-C como parte del sistema de medición periódica de clima en Kyrovet, con una frecuencia anual o bienal. Lo importante no es solo aplicarlo, sino cerrar el ciclo: comunicar los resultados a los colaboradores y anunciar las acciones que se tomarán en consecuencia. Un instrumento que se aplica y cuyos resultados desaparecen genera más desconfianza que no medir. El CCO-C no debe reemplazar los instrumentos que la empresa ya utiliza, sino complementarlos, una estrategia mixta que alterne o combine ambos enfoques dará un panorama más completo que cualquiera de los dos por separado. Los resultados deben

incorporarse formalmente al sistema de indicadores de Talento Humano, con metas concretas por dimensión. Aumentar la Reciprocidad Activa de 86.1% a 85% en dos años, por ejemplo, es un objetivo alcanzable y verificable que convierte la medición en gestión real.

Para quienes trabajen con el CCO-C fuera de Kyrovet, la recomendación es clara: no aplicarlo directamente sin un proceso mínimo de adaptación. Antes de un despliegue masivo, un pilotaje con entrevistas cognitivas que verifiquen la comprensibilidad de los ítems y el cálculo de indicadores de confiabilidad (alfa de Cronbach, omega de McDonald) es metodológicamente necesario, no opcional. Organizaciones con perfiles muy distintos (alta rotación, baja escolaridad, trabajo remoto, sector público) pueden requerir ajustes de redacción o incluso de estructura. También se recomienda explorar la invarianza factorial del instrumento entre subgrupos demográficos, para determinar si es válido comparar resultados entre géneros, rangos de edad o tipos de vinculación. Sin esa verificación, las comparaciones pueden ser engañosas.

A la comunidad académica le corresponde un desafío específico: generar evidencia empírica sobre la efectividad de las intervenciones basadas en corresponsabilidad. Comparar resultados entre programas de bienestar tradicionales (donde la empresa provee) y programas donde se fomenta la participación activa de los colaboradores en el diseño e implementación de sus propias iniciativas de bienestar sería un aporte concreto al campo. Igualmente valiosas serían las investigaciones cualitativas que exploren cómo transitan los trabajadores desde una postura pasiva de receptor hacia una de co-constructor: qué barreras encuentran, qué las sostiene, qué las desmonta. Por último, el desarrollo de una versión abreviada del CCO-C (entre 20 y 25 ítems, construida mediante teoría de respuesta al ítem) ampliaría considerablemente su aplicabilidad en contextos con tiempo limitado o múltiples instrumentos en juego. Versiones adaptadas para trabajadores de salud, teletrabajadores o empleados del sector público también merecen

exploración. El modelo tiene potencial; lo que sigue es seguir construyéndolo con rigor y con sentido práctico.

Referencias

Acero, Y., Echeverri, L. M., Lizarazo, S., Quevedo, A. J., y Sanabria, B. (2006). *Escala de Clima Organizacional (EDCO)*. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

Adams, J. S. (1963). *Toward an understanding of inequity*. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 67*(5), 422–436. https://doi.org/10.1037/h0040968

Alles, M. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Ediciones Granica.

Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2007). *The Job Demands–Resources model: State of the art*. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.

Baumeister, R. F., y Leary, M. R. (1995). *The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation*. *Psychological Bulletin, 117*(3), 497–529. https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley. https://archive.org/details/exchangepowerins0000blau

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas. https://books.google.com/

Bui, H. T. M., Zeng, C., y Higgs, M. (2023). *Leadership styles and organizational climate: Implications for performance*. *Leadership & Organization Development Journal, 44*(1), 45–63. https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2022-0279

Carmeli, A. (2003). *The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers*. Journal of Managerial Psychology, 18(8), 788–813. https://doi.org/10.1108/02683940310511881

Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., y Núñez Partido, A. (2008). *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal*.

Universum, 23(2), 66–85. https://doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9.ª ed.). McGraw-Hill. Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano* (3.ª ed.). McGraw-Hill.

Churchill, G. A. (1979). *A paradigm for developing better measures of marketing constructs*. *Journal of Marketing Research, 16*(1), 64–73. https://doi.org/10.1177/002224377901600110

Colquitt, J. A. (2001). *On the dimensionality of organizational justice*. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386–400. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386

Cooper, C. L., y Cartwright, S. (1994). *Healthy mind; healthy organization—A proactive approach to occupational stress*. Human Relations, 47(4), 455–471. https://doi.org/10.1177/001872679404700405

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.

Demircioglu, M. A. (2023). The effects of innovation climate on employee job satisfaction and affective commitment. *Public Personnel Management, 52*(2), 255–282.

DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). Sage Publications. https://us.sagepub.com/

Dinibutun, S. R., Kuzey, C., & Dinc, M. S. (2020). The effect of organizational climate on faculty burnout at state and private universities: A comparative analysis. *SAGE Open, 10*(4), 1–15.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., y Sowa, D. (1986). *Perceived organizational support*. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500

Fiske, S. T., y Taylor, S. E. (1991). *Social cognition* (2nd ed.). McGraw-Hill. https://archive.org/

García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), (42), 43-65. Retrieved October 13, 2025, from

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttextypid=S0120- 46452009000200004ylng=enytlng=es

Garg, N., y Punia, B. K. (2017). *Developing high performance work system for Indian insurance industry*. International Journal of Productivity and Performance Management, 66(3), 320- 337. https://www.researchgate.net/publication/313745123_Developing_high_performance_work_system_for_Indian_insurance_industry

Great Place to Work Institute. (2002). *Great Place to Work model: Creating a great workplace*. Great Place to Work Institute.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill. https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). Wiley.

Hinkin, T. R. (1998). *A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires*. *Organizational Research Methods, 1*(1), 104–121. https://doi.org/10.1177/109442819800100106

Kim, M., & Jeong, H. (2021). Moderating effects of organizational climate on the relationship between emotional labor and burnout among Korean firefighters. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(2), 1–15.

Koys, D. J., y DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations, 44*(3), 265–285. https://doi.org/10.1177/001872679104400304

Kreps, G. L. (1990). *Organizational communication: Theory and practice*. Longman. https://archive.org/

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., y Johnson, E. C. (2005). *Consequences of individuals' fit*

at work: A meta-analysis. Personnel Psychology, 58(2), 281–342. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x

Kuenzi, M., y Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. Journal of Management, 35(3), 634–717. https://doi.org/10.1177/0149206308330559

Landes, D. S. (1969). The unbound Prometheus: Technological change and industrial development in Western Europe from 1750 to the present. Cambridge University Press.

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw

Hill. Litwin, G. H., y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press. https://archive.org/

Lubrańska, A. (2011). Klimat organizacyjny a doświadczanie wypalenia zawodowego [Organizational climate and burnout]. *Medycyna Pracy, 62*(6), 623–631.

Maslach, C., y Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior, 2*(2), 99–113.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396. https://doi.org/10.1037/h0054346

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.

Ministerio del Trabajo de Colombia. (2019). *Resolución 2404 de 2019: Por la cual se adopta la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial*. https://www.mintrabajo.gov.co/

Moos, R. H., e Insel, P. M. (1974). *Work Environment Scale*. Consulting Psychologists Press.

Newman, A., Round, H., Bhattacharya, S., y Roy, A. (2017). Ethical climates in organizations: A review and research agenda. *Business Ethics Quarterly, 27*(4), 475–516. https://doi.org/10.1017/beq.2017.23

Palma Carrillo, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL-SPC: Manual* (1.ª ed.). Editora y

Comercializadora CARTOLAN EIRL.

Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., y Roberts, lloutcomes: A meta-analytic review. Journal of Organizational Behavior, 24(4), 389–416. https://doi.org/10.1002/job.198

Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S.,

Robinson, D. L., y Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 379–408. https://doi.org/10.1002/job.312

Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior* (13th ed.). Prentice Hall. https://books.google.com/

Rousseau, D. M. (1989). *Psychological and implied contracts in organizations*. Employee Responsibilities and Rights Journal, 2(2), 121–139.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.

Salovey, P., y Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality, 9(3), 185–211. https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., y Bakker, A. B. (2002). *The measurement of engagement and burnout*. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71–92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., y Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. Annual Review of Psychology, 64(1), 361–388. https://doi.org/10.1146/annurev-psych- 113011-143809

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well- being*. Atria.

Thompson, E. P. (1963). The making of the English working class. Victor Gollancz.

Victor, B., y Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly, 33*(1), 101–125.

Warr, P. (Ed.). (2002). Psychology at work (5th ed.). Penguin

Press. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.

Weiss, H. M., y Cropanzano, R. (1996). *Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work*. Research in Organizational Behavior, 18, 1–74.

Zacher, H., y Rudolph, C. W. (2020). *Individual differences and changes in subjective wellbeing during the early stages of the COVID-19 pandemic*. American Psychologist, 75(5), 787–795.

Anexos

Anexo 1, Cuestionario de Clima Organizacional basado en Corresponsabilidad (CCO-C)

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Modelo Integral basado en Corresponsabilidad Empresa-Colaborador

Kyrovet Laboratories S.A.

2026

INSTRUCCIONES GENERALES

Estimado(a) colaborador(a):

Este cuestionario tiene como objetivo conocer tu percepción sobre el clima organizacional en Kyrovet Laboratories S.A. A diferencia de encuestas tradicionales, este instrumento reconoce que el clima organizacional es una CORRESPONSABILIDAD entre la empresa y cada colaborador.

Tu participación es VOLUNTARIA, ANÓNIMA y CONFIDENCIAL. No existen respuestas correctas o incorrectas; lo importante es tu opinión sincera.

El cuestionario consta de 54 afirmaciones distribuidas en 6 dimensiones. Lee cada afirmación cuidadosamente y marca tu nivel de acuerdo según la siguiente escala:

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

Tiempo estimado: 15-20 minutos

¡Gracias por tu participación!

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA (Opcional)

Área de trabajo: _____

Tiempo en la empresa: _____

Tipo de contrato: ☐ Indefinido ☐ Temporal ☐ Otro

Ubicación: ☐ Planta Tocancipá ☐ Fuerza de ventas

DIMENSIÓN 1: CORRESPONSABILIDAD EMOCIONAL

Evalúa la capacidad de gestionar y aportar emociones positivas al entorno laboral, reconociendo que el clima emocional se construye entre todos.

Ítem	1	2	3	4	5
1. Cuando llego al trabajo, hago un esfuerzo consciente por mantener una actitud positiva que contribuya al ambiente del equipo.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Reconozco que mi estado de ánimo influye en cómo se sienten mis compañeros de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Me responsabilizo de regular mis emociones para no afectar negativamente el ambiente laboral.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Cuando un compañero tiene un mal día, hago algo concreto para apoyarlo o animarlo.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Creo que mi bienestar emocional depende tanto de lo que la empresa ofrece como de lo que yo aporto.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Comparto activamente buenos momentos con mis compañeros para fortalecer el clima laboral.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Soy capaz de identificar cuándo mi comportamiento está afectando el ánimo del equipo y lo corrijo.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Considero que tengo un papel activo en crear un ambiente de trabajo emocionalmente saludable.	☐	☐	☐	☐	☐
9. La empresa me proporciona herramientas y espacios para gestionar mi bienestar emocional adecuadamente.	☐	☐	☐	☐	☐

DIMENSIÓN 2: RECIPROCIDAD ACTIVA

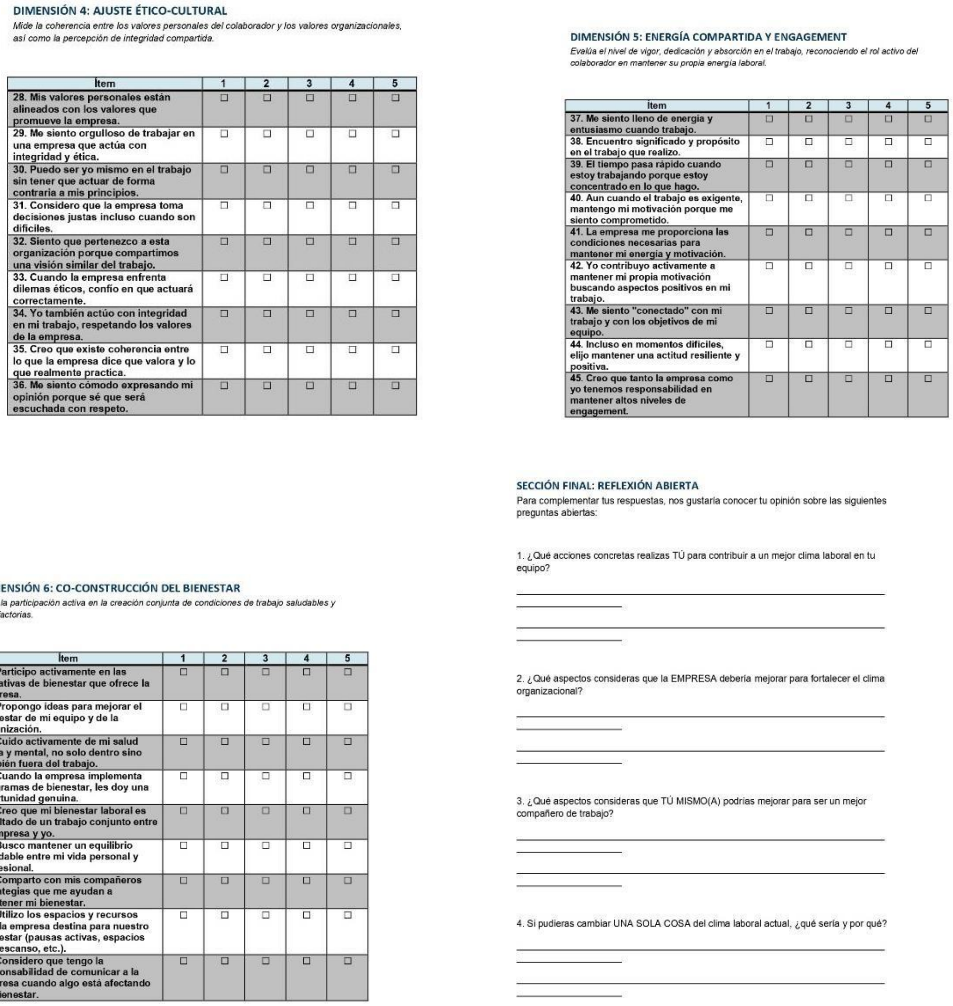
Mide la percepción de intercambio justo y equilibrado entre lo que se ofrece y lo que se recibe en la relación laboral.

Ítem	1	2	3	4	5
10. Siento que la empresa valora genuinamente mi contribución al equipo.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Cuando la empresa me brinda oportunidades, yo respondo con mayor compromiso y esfuerzo.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Existe un equilibrio justo entre lo que yo aporto a la empresa y lo que recibo de ella.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Me siento motivado a "ir más allá" de mis funciones porque reconozco que la empresa también lo hace por mí.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Cuando necesito apoyo (personal o profesional), confío en que la empresa estará presente.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Creo que mi crecimiento profesional está vinculado al crecimiento de la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Participo activamente en las actividades que la empresa organiza para fortalecer nuestras relaciones.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Siento que hay coherencia entre lo que la empresa promete y lo que efectivamente cumple.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Considero que tengo la responsabilidad de aprovechar los beneficios que me ofrece la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐

DIMENSIÓN 3: AGENCIA PERSONAL Y CONTRIBUCIÓN

Evalúa el sentido de control, autonomía y la percepción del impacto individual en los resultados organizacionales.

Ítem	1	2	3	4	5
19. Siento que tengo el poder de influir positivamente en mi entorno de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Tomo la iniciativa para proponer mejoras en mi área sin esperar que me lo soliciten.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Considero que mi trabajo tiene un impacto real en los resultados de la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Cuando veo un problema, actúo para resolverlo en lugar de solo reportarlo.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Me siento responsable de mi propio desarrollo profesional y busco activamente oportunidades de aprendizaje.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Tengo la autonomía suficiente para tomar decisiones en mi día a día laboral.	☐	☐	☐	☐	☐
25. Creo que puedo hacer una diferencia significativa en la calidad del trabajo de mi equipo.	☐	☐	☐	☐	☐
26. Aprovecho los recursos que la empresa pone a mi disposición para mejorar mi desempeño.	☐	☐	☐	☐	☐
27. Me veo como un protagonista activo en la construcción de un mejor clima laboral, no solo como receptor.	☐	☐	☐	☐	☐



DIMENSIÓN 4: AJUSTE ÉTICO-CULTURAL

Mide la coherencia entre los valores personales del colaborador y los valores organizacionales, así como la percepción de integridad compartida.

Ítem	1	2	3	4	5
28. Mis valores personales están alineados con los valores que promueve la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
29. Me siento orgulloso de trabajar en una empresa que actúa con integridad y ética.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Puedo ser yo mismo en el trabajo sin tener que actuar de forma contraria a mis principios.	☐	☐	☐	☐	☐
31. Considero que la empresa toma decisiones justas incluso cuando son difíciles.	☐	☐	☐	☐	☐
32. Siento que pertenezco a esta organización porque compartimos una visión similar del trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
33. Cuando la empresa enfrenta dilemas éticos, confío en que actuará correctamente.	☐	☐	☐	☐	☐
34. Yo también actúo con integridad en mi trabajo, respetando los valores de la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
35. Creo que existe coherencia entre lo que la empresa dice que valora y lo que realmente practica.	☐	☐	☐	☐	☐
36. Me siento cómodo expresando mi opinión porque sé que será escuchada con respeto.	☐	☐	☐	☐	☐

DIMENSIÓN 5: ENERGÍA COMPARTIDA Y ENGAGEMENT

Evalúa el nivel de vigor, dedicación y absorción en el trabajo, reconociendo el rol activo del colaborador en mantener su propia energía laboral.

Ítem	1	2	3	4	5
37. Me siento lleno de energía y entusiasmo cuando trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
38. Encuentro significado y propósito en el trabajo que realizo.	☐	☐	☐	☐	☐
39. El tiempo pasa rápido cuando estoy trabajando porque estoy concentrado en lo que hago.	☐	☐	☐	☐	☐
40. Aun cuando el trabajo es exigente, mantengo mi motivación porque me siento comprometido.	☐	☐	☐	☐	☐
41. La empresa me proporciona las condiciones necesarias para mantener mi energía y motivación.	☐	☐	☐	☐	☐
42. Yo contribuyo activamente a mantener mi propia motivación buscando aspectos positivos en mi trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
43. Me siento "conectado" con mi trabajo y con los objetivos de mi equipo.	☐	☐	☐	☐	☐
44. Incluso en momentos difíciles, elijo mantener una actitud resiliente y positiva.	☐	☐	☐	☐	☐
45. Creo que tanto la empresa como yo tenemos responsabilidad en mantener altos niveles de engagement.	☐	☐	☐	☐	☐

DIMENSIÓN 6: CO-CONSTRUCCIÓN DEL BIENESTAR

Mide la participación activa en la creación conjunta de condiciones de trabajo saludables y satisfactorias.

Ítem	1	2	3	4	5
46. Participo activamente en las iniciativas de bienestar que ofrece la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
47. Propongo ideas para mejorar el bienestar de mi equipo y de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
48. Cuido activamente de mi salud física y mental, no solo dentro sino también fuera del trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
49. Cuando la empresa implementa programas de bienestar, les doy una oportunidad genuina.	☐	☐	☐	☐	☐
50. Creo que mi bienestar laboral es resultado de un trabajo conjunto entre la empresa y yo.	☐	☐	☐	☐	☐
51. Busco mantener un equilibrio saludable entre mi vida personal y profesional.	☐	☐	☐	☐	☐
52. Comparto con mis compañeros estrategias que me ayudan a mantener mi bienestar.	☐	☐	☐	☐	☐
53. Utilizo los espacios y recursos que la empresa destina para nuestro bienestar (pausas activas, espacios de descanso, etc.).	☐	☐	☐	☐	☐
54. Considero que tengo la responsabilidad de comunicar a la empresa cuando algo está afectando mi bienestar.	☐	☐	☐	☐	☐

SECCIÓN FINAL: REFLEXIÓN ABIERTA

Para complementar tus respuestas, nos gustaría conocer tu opinión sobre las siguientes preguntas abiertas:

1. ¿Qué acciones concretas realizas TÚ para contribuir a un mejor clima laboral en tu equipo?

2. ¿Qué aspectos consideras que la EMPRESA debería mejorar para fortalecer el clima organizacional?

3. ¿Qué aspectos consideras que TÚ MISMO(A) podrías mejorar para ser un mejor compañero de trabajo?

4. Si pudieras cambiar UNA SOLA COSA del clima laboral actual, ¿qué sería y por qué?

¡MUCHAS GRACIAS POR TU TIEMPO Y TU HONESTIDAD!

Para observar mejor el instrumento desarrollado, la ficha técnica y la guía de análisis estadístico dar click aquí. En el enlace se encontrará el instrumento de medición, la ficha técnica y la guía de análisis estadístico.

Anexo 2, Entrevista semiestructurada

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Validación Cualitativa de Clima Organizacional
Modelo de Corresponsabilidad Empresa-Colaborador

Kyrovet Laboratories S.A.

2026

II. PROTOCOLO DE APLICACIÓN

Fase 1: Apertura y Encuadre (5 minutos)
SCRIPT SUGERIDO:

"Buenos días/tardes, [Nombre]. Agradezco mucho tu disposición para esta conversación.

Como te comenté, estamos realizando un estudio sobre el clima organizacional en Kyrovet. Ya completaste el cuestionario, y esta entrevista nos ayuda a profundizar en algunos temas que los números no pueden captar completamente.

Quiero que sepas que:
• Esta conversación es completamente CONFIDENCIAL. Tu nombre no aparecerá en ningún reporte.
• No hay respuestas correctas o incorrectas, solo me interesa TU experiencia genuina.
• Puedes hablar con total libertad. Si hay alguna pregunta que prefieres no responder, no hay problema.
• Voy a tomar algunas notas, ¿te parece bien? [Si acepta grabación: ¿Te importaría si grabo para no perder detalles? Solo yo escucharé la grabación y la borraré después del análisis].

¿Tienes alguna pregunta antes de comenzar?"

IMPORTANTE: Establecer rapport genuino. Mostrar interés real, no interrogar.

III. PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

Las preguntas están organizadas por dimensión. No es necesario seguir el orden rígido; adapte el flujo según las respuestas del entrevistado. Las preguntas en cursiva son SONDEOS para profundizar cuando se detectan respuestas superficiales o socialmente deseables.

DIMENSIÓN 1: Corresponsabilidad Emocional

Objetivo: Validar si el colaborador reconoce su rol activo en el clima emocional o lo externaliza completamente.

1. Cuéntame, ¿cómo describirías el ambiente emocional de tu equipo en un día típico?

Sondeos de profundización:

- *¿Y tú cómo contribuyes a ese ambiente?*
- *Dame un ejemplo concreto de algo que TÚ hayas hecho esta semana que haya influido en cómo se sentían tus compañeros.*
- *[Si externaliza] Entiendo que el ambiente depende de muchos factores... pero si tuvieras que identificar algo que TÚ específicamente aportas, ¿qué sería?*

2. Piensa en un día en el que llegaste al trabajo con mal ánimo o estresado. ¿Qué hiciste con esa emoción?

Sondeos de profundización:

- *¿Cómo crees que eso afectó a tu equipo?*
- *¿Qué estrategias usas para no "contagiar" emociones negativas?*
- *[Validación dialéctica] ¿Consideras que es tu responsabilidad regular esas emociones o es algo que la empresa debería resolver?*

3. Cuando un compañero tiene un mal día, ¿qué haces? Dame un ejemplo real reciente.

Sondeos de profundización:

- *¿Por qué decidiste hacer eso? (indagar motivación)*
- *¿Qué pasaría si nadie hiciera nada en esos casos?*
- *[Dialéctica] Algunas personas dicen "yo no soy responsable del estado emocional de mis compañeros". ¿Qué opinas de eso?*

DIMENSIÓN 3: Agencia Personal y Contribución

Objetivo: Determinar si el colaborador se percibe como agente activo o como receptor pasivo.

7. Cuéntame sobre una situación reciente en la que viste un problema o algo que se podía mejorar. ¿Qué hiciste?

Sondeos de profundización:

- *[Si actuó] ¿Qué te motivó a tomar la iniciativa?*
- *[Si no actuó] ¿Qué te detuvo? ¿Qué tenía que pasar para que actuaras?*
- *[Dialéctica] ¿Crees que es responsabilidad tuya resolver problemas que ves, o solo reportarlos?*

8. Si te digo "tú puedes influir en cómo funciona tu equipo y la empresa", ¿qué piensas? ¿Es cierto o es idealismo?

Sondeos de profundización:

- *Dame un ejemplo de algo en lo que TÚ hayas influido realmente.*
- *¿Qué te hace sentir que tienes (o no tienes) ese poder de influencia?*
- *[Validación] ¿Hay algo que dependa más de ti que de la empresa para mejorar tu experiencia aquí?*

9. ¿Te consideras una persona proactiva en el trabajo? ¿Por qué? Dame ejemplos concretos.

Sondeos de profundización:

- *¿Qué diferencia ves entre TÚ y alguien que no es proactivo?*
- *¿La empresa facilita o dificulta que seas proactivo? ¿Cómo?*

DIMENSIÓN 5: Energía Compartida y Engagement

Objetivo: Evaluar si el colaborador reconoce su rol en mantener su propia motivación.

13. ¿Cómo te sientes cuando estás trabajando? ¿Con energía, cansado, aburrido, motivado? ¿Por qué crees que te sientes así?

Sondeos de profundización:

- *¿Qué cosas hacen que te sientas más motivado? ¿Qué depende de ti y qué de la empresa?*
- *[Dialéctica] Si mañana la empresa no cambia nada, ¿hay algo que TÚ puedas hacer para sentirte más motivado?*
- *Dame un ejemplo de algo que hiciste para recuperar tu motivación cuando la perdiste.*

14. ¿Encuentras sentido o propósito en lo que haces aquí? ¿De dónde viene ese sentido?

Sondeos de profundización:

- *¿Es algo que la empresa te da o es algo que tú construyes?*
- *¿Qué pasaría con tu motivación si no encontraras ese sentido?*
- *[Validación] Algunas personas dicen "yo vengo a trabajar por el sueldo, no por propósito". ¿Qué opinas?*

15. Cuando el trabajo se pone difícil o estresante, ¿qué haces? ¿De dónde sacas energía?

Sondeos de profundización:

- *¿Qué herramientas o estrategias usas TÚ para mantenerte resiliente?*
- *¿La empresa te ayuda con eso? ¿Cómo?*
- *¿Consideras que mantener tu energía es responsabilidad tuya o de la empresa?*

I. INFORMACIÓN GENERAL

Objetivo de la Entrevista

Profundizar en las percepciones individuales sobre el clima organizacional, explorando las dimensiones evaluadas en el cuestionario cuantitativo y validando la autenticidad de las percepciones mediante la argumentación dialéctica. Esta entrevista busca diferenciar entre percepción individual genuina y discurso colectivo aprendido.

Características de la Entrevista

Tipo:	**Semiestructurada (permite flexibilidad y profundización)**
Duración estimada:	30-45 minutos
Modalidad:	Individual, presencial o virtual
Número de participantes:	15-20 personas (muestra intencional estratificada)
Criterios de selección:	Diversidad en áreas, antigüedad, ubicación (planta/ventas)
Confidencialidad:	Absoluta. No se revelará identidad en reportes

Perfil del Entrevistador

- Formación en psicología organizacional o gestión de talento humano
- Habilidades de escucha activa y empatía
- Capacidad de generar rapport y confianza
- Neutralidad (evitar sesgar respuestas con lenguaje corporal o verbal)
- Capacidad de identificar evasivas o respuestas socialmente deseables

DIMENSIÓN 2: Reciprocidad Activa

Objetivo: Explorar si el colaborador percibe equilibrio en el intercambio y si reconoce su parte en la reciprocidad.

4. Si tuvieras que describir la relación entre lo que tú aportas a Kyrovet y lo que recibes de Kyrovet, ¿cómo la describirías?

Sondeos de profundización:

- *¿Puedes darme ejemplos concretos de ambos lados? (lo que das vs. lo que recibes)*
- *¿Sientes que ese intercambio es justo? ¿Por qué sí o por qué no?*
- *[Dialéctica] Si mañana la empresa te diera un aumento del 20%, ¿cambiaría algo en tu forma de trabajar? ¿Por qué?*

5. Cuéntame sobre una vez en que la empresa hizo algo por ti (un beneficio, apoyo, oportunidad). ¿Cómo respondiste tú a eso?

Sondeos de profundización:

- *¿Sentiste que "debías" algo a cambio?*
- *¿Hiciste algo diferente después de recibir ese beneficio?*
- *[Validación] ¿Consideras que tienes alguna responsabilidad de "devolver" lo que la empresa te da, o simplemente es tu derecho recibirlo?*

6. ¿Hay algo que la empresa te ofrece (beneficios, espacios, recursos) que sientes que no aprovechas? ¿Por qué crees que pasa eso?

Sondeos de profundización:

- *¿De quién es la responsabilidad de que eso se aproveche?*
- *¿Qué tendrías que cambiar TÚ para aprovecharlo?*

DIMENSIÓN 4: Ajuste Ético-Cultural

Objetivo: Explorar la congruencia valores personales-organizacionales y la autenticidad en el trabajo.

10. ¿Sientes que puedes ser "tú mismo/a" en el trabajo, o tienes que actuar de forma diferente a como eres realmente?

Sondeos de profundización:

- *Dame un ejemplo de una situación donde sentiste que podías ser auténtico.*
- *Dame un ejemplo de cuando sentiste que tenías que "actuar".*
- *¿Qué valores tuyos se alinean con los de Kyrovet? ¿Cuáles chocan?*

11. Si te pido que describas los valores de Kyrovet, ¿qué me dirías? ¿Y tus valores personales en el trabajo?

Sondeos de profundización:

- *¿Dónde se encuentran? ¿Dónde difieren?*
- *¿Cómo te sientes cuando hay diferencias entre lo que tú valoras y lo que la empresa valora?*
- *[Dialéctica] ¿Es responsabilidad de la empresa ajustarse a tus valores o tuya ajustarte a los de la empresa?*

12. Cuéntame sobre una decisión de la empresa con la que NO estuviste de acuerdo. ¿Cómo la procesaste?

Sondeos de profundización:

- *¿Sentiste que podías expresar tu desacuerdo?*
- *¿Esa situación afectó tu percepción de la empresa? ¿Cómo?*
- *¿Crees que la empresa actúa con integridad en sus decisiones? ¿Por qué?*

DIMENSIÓN 6: Co-construcción del Bienestar

Objetivo: Explorar participación activa en iniciativas de bienestar y autocuidado.

16. Kyrovet ofrece varias cosas para el bienestar (pausas activas, espacios, programas). ¿Participas en ellas? ¿Por qué sí o por qué no?

Sondeos de profundización:

- *[Si no participa] ¿Qué tendría que cambiar para que participaras?*
- *¿Es responsabilidad de la empresa que tú participes, o es responsabilidad tuya?*
- *Dame un ejemplo de algo que la empresa ofrece y que TÚ aprovechas bien.*

17. ¿Qué haces TÚ, por tu cuenta, para cuidar tu bienestar en el trabajo? (no lo que la empresa hace, sino lo que tú haces)

Sondeos de profundización:

- *¿Por qué consideras que es importante que TÚ hagas eso?*
- *¿Crees que tu bienestar depende más de ti o de la empresa?*
- *[Dialéctica] Si la empresa te diera todo lo que necesitas, ¿igual tendrías que hacer algo TÚ por tu bienestar?*

18. ¿Alguna vez has propuesto algo para mejorar el bienestar tuyo o de tu equipo? Cuéntame.

Sondeos de profundización:

- *[Si no ha propuesto] ¿Por qué no? ¿Qué te detiene?*
- *[Si propuso] ¿Qué pasó con esa propuesta? ¿Cómo te sentiste con el resultado?*
- *¿Consideras que proponer mejoras es parte de tu rol o es algo "extra"?*

IV. CIERRE DE LA ENTREVISTA

Preguntas de Cierre (5 minutos)

19. Si pudieras cambiar UNA sola cosa para mejorar el clima laboral aquí, ¿qué sería?

(Escuchar si menciona algo de la empresa, algo personal, o ambos)

20. Para terminar, ¿hay algo importante sobre tu experiencia en Kyrovet que no hemos tocado y que quieras compartir?

(Dar espacio para temas emergentes)

Agradecimiento Final

"Muchas gracias por tu tiempo y tu sinceridad, [Nombre]. Todo lo que me compartiste es muy valioso para entender mejor cómo funciona el clima aquí.

Recuerda que esto es completamente confidencial. Si después de esta conversación se te ocurre algo más que quieras agregar, puedes escribirme/contactarme sin problema.

¿Tienes alguna pregunta para mí?"

V. GUÍA PARA ANÁLISIS DE ENTREVISTAS

Indicadores de Validación

Durante y después de cada entrevista, evaluar:

Indicador	Qué buscar	Señal de alerta
Autenticidad	Pausas reflexivas, ejemplos concretos, emociones genuinas	Respuestas muy rápidas, genéricas, sin ejemplos
Agencia personal	Uso de "yo", verbos de acción propia, iniciativas	Solo habla de lo que "la empresa hace/no hace"
Dialéctica coherente	Argumenta sus percepciones, admite contradicciones	Respuestas contradictorias sin reconocerlo
Percepción individual vs colectiva	Habla desde su experiencia, diferencia su opinión del grupo	"Todos pensamos que...", "Aquí se dice que..."
Profundidad	Reflexiona, conecta ideas, muestra matices	Respuestas superficiales, monosílabos, evasivas

Método de Análisis Sugerido

1. Transcribir entrevistas (completo o segmentos clave)
2. Codificación temática por dimensión
3. Identificar patrones recurrentes (similitudes entre entrevistados)
4. Identificar casos discrepantes (percepciones únicas)
5. Triangular con datos cuantitativos (¿coincide lo dicho con lo marcado en encuesta?)
6. Clasificar respuestas: Alta agencia / Baja agencia / Externalización
7. Extraer citas textuales representativas por categoría

Preguntas Orientadoras para el Análisis

- ¿Los colaboradores reconocen su rol activo en el clima o lo externalizan completamente?
- ¿Hay coherencia entre lo que dicen en la encuesta y lo que argumentan en la entrevista?
- ¿Las percepciones son auténticas o son discurso "políticamente correcto"?
- ¿Se observan diferencias por área, antigüedad o ubicación?
- ¿Qué temas emergen que no estaban contemplados en el cuestionario

Esta guía debe adaptarse al flujo natural de cada conversación.
Lo importante es profundizar, no interrogar.

Elaborado por: Calderón, J., Erazo, Y., Méndez, E., Parada, A.
Universitaria Agustiniana - 2026

Para observar mejor el instrumento desarrollado, la ficha técnica y la guía de análisis estadístico dar click aquí. En el enlace se encontrará la guía de entrevista semiestructurada.

Anexo 3, Guía de observación estructurada

GUÍA DE OBSERVACIÓN ESTRUCTURADA

Identificación de Prácticas Reales y Conductas Observables Relacionadas con el Clima Organizacional

Kyrovet Laboratories S.A.

2026

I. INFORMACIÓN GENERAL

Objetivo de la Observación

Identificar y registrar prácticas reales, conductas frecuentes, espacios y momentos de interacción, condiciones ambientales, procesos visibles y demás factores observables que permitan contrastar con la información obtenida en el cuestionario y las entrevistas, validando la coherencia entre lo que se dice y lo que efectivamente ocurre en el entorno laboral.

Tipo de Observación

Método:	**Observación estructurada no participante**
Duración:	Múltiples sesiones de 2-3 horas cada una
Periodicidad:	Diferentes días y horarios (cubrir variabilidad)
Áreas a observar:	Planta de producción, área administrativa, espacios comunes, zonas de descanso
Momentos clave:	Inicio de jornada, pausas, horarios de almuerzo, cierre de jornada
Postura del observador:	Neutral, no invasiva, discreta cuando sea posible

Principios Éticos

- Informar a los colaboradores que se realizarán observaciones (sin revelar específicamente qué se observa)
- Mantener confidencialidad de identidades
- No interferir en procesos laborales
- Evitar juicios o interpretaciones precipitadas
- Registrar hechos observables, no suposiciones

II. MATRIZ DE OBSERVACIÓN POR DIMENSIÓN

Para cada dimensión del modelo, se especifican indicadores observables concretos.
Use las columnas de registro para anotar frecuencia, contexto y ejemplos específicos.

DIMENSIÓN 1: Corresponsabilidad Emocional

Indicadores observables:

Indicador Observable	Frecuencia (Alta/Media/Baja)	Contexto/Momento	Notas/Ejemplos
Expresiones faciales y lenguaje corporal predominantes en el equipo			
Interacciones de apoyo emocional entre compañeros (observar quién inicia, quién responde)			
Reacciones ante situaciones estresantes o conflictos			
Contagio emocional positivo o negativo (cómo se propagan los estados de ánimo)			
Conductas de regulación emocional visibles (pausas, respiraciones, alejamiento temporal)			
Momentos de celebración o reconocimiento espontáneos			

DIMENSIÓN 2: Reciprocidad Activa

Indicadores observables:

Indicador Observable	Frecuencia (Alta/Media/Baja)	Contexto/Momento	Notas/Ejemplos
Uso de espacios y beneficios proporcionados por la empresa (cafetería, zonas de descanso, etc.)			
Conductas de "ir más allá" del rol (extra-rol) observadas			
Reacciones ante comunicaciones o iniciativas de la empresa			
Participación en actividades organizadas por la empresa			
Comentarios espontáneos sobre beneficios o trato recibido			
Nivel de cuidado con recursos de la empresa (equipos, materiales, espacios)			

DIMENSIÓN 3: Agencia Personal y Contribución

Indicadores observables:

Indicador Observable	Frecuencia (Alta/Media/Baja)	Contexto/Momento	Notas/Ejemplos
Iniciativas espontáneas para resolver problemas o mejorar procesos			
Nivel de autonomía en la toma de decisiones cotidianas			
Conductas proactivas vs. reactivas ante situaciones			
Propuestas o sugerencias formuladas en reuniones o conversaciones			
Actitud ante tareas no asignadas explícitamente (las realizan o esperan instrucción)			
Búsqueda activa de información o recursos para mejorar desempeño			

DIMENSIÓN 4: Ajuste Ético-Cultural

Indicadores observables:

Indicador Observable	Frecuencia (Alta/Media/Baja)	Contexto/Momento	Notas/Ejemplos
Coherencia entre valores declarados (pósters, comunicados) y prácticas observadas			
Nivel de autenticidad en las interacciones (forzadas vs. genuinas)			
Reacciones ante dilemas éticos o decisiones cuestionables			
Comentarios sobre integridad de decisiones o prácticas empresariales			
Diversidad de expresión personal (vestimenta, decoración de espacios, etc.)			
Clima de confianza o desconfianza percibido en interacciones			

DIMENSIÓN 5: Energía Compartida y Engagement

Indicadores observables:

Indicador Observable	Frecuencia (Alta/Media/Baja)	Contexto/Momento	Notas/Ejemplos
Nivel de energía física observable (postura, movimiento, vitalidad)			
Concentración y absorción en las tareas			
Conversaciones sobre el trabajo (entusiasmo vs. queja)			
Gestión del tiempo (procrastinación vs. enfoque)			
Actitud ante desafíos o tareas exigentes			
Interrupción de tareas (distracciones frecuentes vs. flujo continuo)			

DIMENSIÓN 6: Co-construcción del Bienestar

Indicadores observables:

Indicador Observable	Frecuencia (Alta/Media/Baja)	Contexto/Momento	Notas/Ejemplos
Participación real en pausas activas o actividades de bienestar			
Uso de espacios destinados al descanso o relajación			
Conductas de autocuidado (hidratación, posturas, pausas espontáneas)			
Propuestas o iniciativas propias de los colaboradores para mejorar bienestar			
Apoyo mutuo en temas de salud o bienestar			
Equilibrio trabajo-pausas (trabajan sin parar vs. toman descansos)			

III. OBSERVACIÓN DE CONDICIONES AMBIENTALES Y ESPACIOS

Estos factores contextuales influyen en el clima organizacional. Registre observaciones objetivas.

Condiciones Físicas

Aspecto	Observación	Impacto Percibido en Clima
Iluminación (natural/artificial, suficiente/insuficiente)		
Ventilación y temperatura		
Nivel de ruido		
Limpieza y orden de espacios		
Estado de mobiliario y equipos		
Ergonomía de puestos de trabajo		

Espacios de Interacción

Aspecto	Observación	Impacto Percibido en Clima
Existencia y uso de áreas comunes		
Espacios para pausas o descanso		
Privacidad vs. espacios abiertos		
Decoración y personalización de espacios		
Zonas para reuniones informales		
Accesibilidad entre áreas		

Comunicación Visual

Aspecto	Observación	Impacto Percibido en Clima
Carteleras y comunicados (contenido, actualización)		
Mensajes motivacionales o valores visibles		
Información sobre seguridad o procedimientos		
Reconocimientos o logros publicados		
Canales de comunicación disponibles		
Claridad de señalización		

IV. REGISTRO DE MOMENTOS CRÍTICOS Y EVENTOS SIGNIFICATIVOS

Los momentos críticos revelan el clima organizacional real. Registre situaciones que evidencien los valores, prácticas y dinámicas del equipo.

Tipos de Momentos Críticos a Observar

- Resolución de conflictos o desacuerdos
- Reacciones ante cambios o comunicados importantes
- Manejo de errores o problemas
- Celebraciones o reconocimientos
- Situaciones de presión o estrés
- Interacciones con líderes/supervisores
- Inicio y cierre de jornada (rituales, conversaciones)
- Pausas y momentos informales

Plantilla de Registro de Evento Crítico

Fecha y hora:	
Área/Ubicación:	
Tipo de evento:	
Descripción detallada:	(¿Qué ocurrió exactamente?)
Personas involucradas:	(Sin nombres, usar roles: "supervisor", "2 operarios", etc.)
Reacciones observadas:	
Resolución (si aplica):	
Relación con dimensiones del clima:	(¿Qué dimensión(es) se evidencia(n)?)

*Hacer tantas copias de esta plantilla como eventos se registren

V. ANÁLISIS Y TRIANGULACIÓN DE DATOS

Proceso de Análisis

1. Consolidar todas las observaciones por dimensión
2. Identificar patrones recurrentes y conductas frecuentes
3. Detectar discrepancias entre áreas, momentos o grupos
4. Clasificar observaciones: coherentes, neutras o contradictorias con datos cuantitativos
5. Triangular observaciones con resultados de encuesta y entrevistas

Matriz de Triangulación

Utilice esta matriz para contrastar los tres métodos de recolección de datos:

Dimensión	Cuestionario (¿Qué dicen?)	Entrevistas (¿Qué argumentan?)	Observación (¿Qué hacen?)
Corresponsabilidad Emocional			
Reciprocidad Activa			
Agencia Personal			
Ajuste Ético-Cultural			
Energía y Engagement			
Co-construcción Bienestar			
GENERAL			

Criterios de Validación por Triangulación

COHERENCIA TOTAL: Los tres métodos muestran resultados consistentes

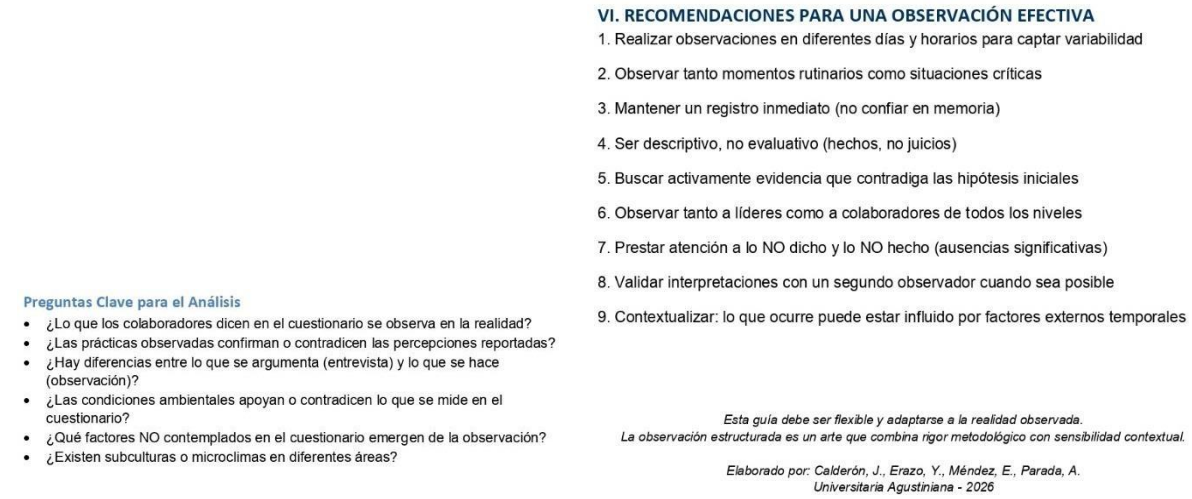
→ Interpretación: Alta confiabilidad de los hallazgos

COHERENCIA PARCIAL: Dos métodos coinciden, uno difiere

→ Interpretación: Explorar causas de la discrepancia (deseabilidad social, contexto, etc.)

CONTRADICCIÓN: Los métodos muestran resultados opuestos

→ Interpretación: Señal de alerta: posible discurso vs. realidad, investigar a profundidad



Preguntas Clave para el Análisis

- ¿Lo que los colaboradores dicen en el cuestionario se observa en la realidad?
- ¿Las prácticas observadas confirman o contradicen las percepciones reportadas?
- ¿Hay diferencias entre lo que se argumenta (entrevista) y lo que se hace (observación)?
- ¿Las condiciones ambientales apoyan o contradicen lo que se mide en el cuestionario?
- ¿Qué factores NO contemplados en el cuestionario emergen de la observación?
- ¿Existen subculturas o microclimas en diferentes áreas?

VI. RECOMENDACIONES PARA UNA OBSERVACIÓN EFECTIVA

1. Realizar observaciones en diferentes días y horarios para captar variabilidad
2. Observar tanto momentos rutinarios como situaciones críticas
3. Mantener un registro inmediato (no confiar en memoria)
4. Ser descriptivo, no evaluativo (hechos, no juicios)
5. Buscar activamente evidencia que contradiga las hipótesis iniciales
6. Observar tanto a líderes como a colaboradores de todos los niveles
7. Prestar atención a lo NO dicho y lo NO hecho (ausencias significativas)
8. Validar interpretaciones con un segundo observador cuando sea posible
9. Contextualizar: lo que ocurre puede estar influido por factores externos temporales

Esta guía debe ser flexible y adaptarse a la realidad observada.
La observación estructurada es un arte que combina rigor metodológico con sensibilidad contextual.

Elaborado por: Calderón, J., Erazo, Y., Méndez, E., Parada, A.
Universitaria Agustiniana - 2026

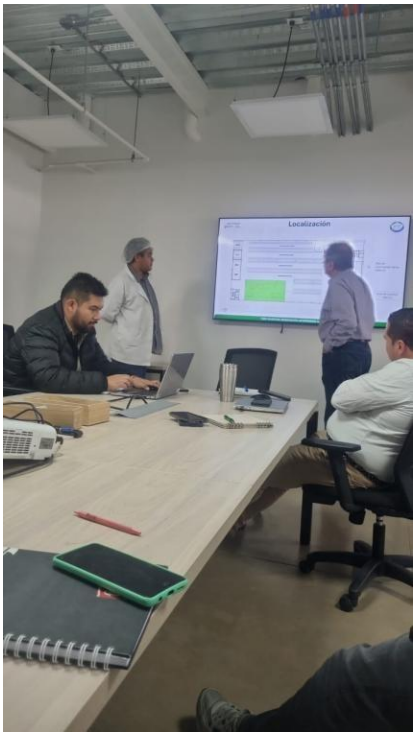
Para observar mejor el instrumento desarrollado, la ficha técnica y la guía de análisis estadístico dar click aquí. En el enlace se encontrará la guía de observación estructurada.

Anexo 4, Aplicación de los cuestionarios (evidencia fotográfica)











Anexo 5, Formato de consentimiento informado

Formato De Consentimiento Informado Para El Manejo De

Datos Personales

Instrumento: Instrumento de Medición de Clima Organizacional

Modelo: Modelo Integral basado en la Corresponsabilidad Empresa–Colaborador

Investigadores Principales: Johan Daniel Calderón Marín, Yeimy Alejandra Erazo Samboni, Erika Natalia Méndez Mesa y Angie Katherine Parada Sierra

Institución: Universitaria Agustiniana con autorización de la empresa Kyrovet Laboratories S.A

En cumplimiento de la Ley 1581 de 2012, el Decreto 1377 de 2013 y demás normas vigentes sobre protección de datos personales, informamos que el presente cuestionario se aplica como parte de un seminario de investigación desarrollado por estudiantes universitarios de la Especialización en Gerencia Estratégica de Talento Humano.

En caso de aceptar su participación, deberá responder un Instrumento de Medición de Clima Organizacional con una duración aproximada de 15 a 20 minutos. La información recolectada será tratada de manera confidencial y utilizada únicamente con fines académicos y organizacionales, mediante análisis globales, sin divulgación de resultados individuales ni efectos disciplinarios, contractuales o de desempeño.

Usted como participante podrá conocer, actualizar, rectificar y solicitar la supresión de sus datos, así como revocar la presente autorización, conforme a la normativa vigente y a la política de tratamiento de datos personales de Kyrovet Laboratories S.A.

Al continuar con el diligenciamiento del cuestionario, el participante manifiesta haber leído y comprendido la información aquí contenida y autoriza de manera libre, previa, expresa e informada a Kyrovet Laboratories S.A. para el tratamiento de los datos conforme a las finalidades descritas.

Si tiene dudas sobre este cuestionario, puede contactar al investigador a través del correo erika.mendezme@uniagustiniana.edu.co, johan.calderonm@uniagustiniana.edu.co, angie.paradas@uniagustiniana.edu.co, yeimy.erazos@uniagustiniana.edu.co

Nombre: _____

Firma: _____

Documento Identidad No: _____

Anexo 6, Autorización de la empresa

Outlook

Proyecto de Investigación

Desde DIANA PIÑEROS KV <ger.talentohumano@kyrovet.com>
Fecha Vie 17/04/2026 1:21 PM
Para JOHAN CALDERON KV <jef.compensacionyatpsicosocial@kyrovet.com>
CC JOHAN CALDERON <jcalderonmarin@gmail.com>

Respetado Daniel.

Me permito informar que una vez revisado el documento del proyecto de investigación, se autoriza el cargue del documento en el repositorio de tu universidad.

Cordialmente.



Antes de imprimir este correo electrónico, reflexione si es necesario hacerlo: El medio ambiente es cuestión de todos.

---- ADVERTENCIA -----La información en este correo electrónico es Confidencial y puede ser legalmente privilegiada. Está dirigido exclusivamente a su destinatario. El acceso a éste correo electrónico por otra persona no está autorizado. Si ha recibido esta comunicación por error, por favor contactar al remitente y eliminar el correo original, y le informamos que está prohibida su retención, grabación, utilización, aprovechamiento o divulgación de su contenido.

Mediante la recepción del presente correo usted reconoce y acepta que en caso de incumplimiento de su parte y/o de sus representantes a los términos antes mencionados, Kyrovet Laboratories S.A. y sus Subordinadas tendrá derecho a los daños y perjuicios que esto le cause. Kyrovet Laboratories S.A. y sus Subordinadas no puede garantizar que las comunicaciones por correo electrónico sean seguras o libres de errores, ya que la información podría ser interceptada, corrompida, enmendada, perdida, destruida, llegar tarde o incompleta o contener virus. Kyrovet Laboratories S.A. y sus Subordinadas como responsable del tratamiento de datos personales y dando cumplimiento a lo establecido en la Ley 1581 de 2012 y al Decreto reglamentario 1377 de 2013, pone a disposición de sus Empleados, Clientes, proveedores y público en general el presente Aviso con el objeto de informar al Titular las finalidades y características del Tratamiento que se le pretende dar a los datos personales recolectados, para ello puede consultar nuestra Política de Protección de datos en nuestra página web en www.kyrovet.com