

Importancia de la cultura organizacional en la Fundación Grupo Social

Andrea Lui Marín Calderón

Arturo Antonio Ramírez Martínez

Gustavo Adolfo Ariza Murcia

Hellen Nicole Niño Vanegas

Yuly Carolina Chaparro Velásquez

Tutor

Efrén Alejandro Padilla Marín

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Administración de Empresas

2025

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, quienes con su amor, apoyo y comprensión nos han inspirado a lo largo de este camino académico. A nuestros padres, por ser nuestro pilar y ejemplo de perseverancia y dedicación. A nuestros hermanos, por su constante ánimo y compañía.

Agradecemos también a nuestros amigos y compañeros de estudio, quienes con su colaboración y amistad han hecho de este proceso una experiencia enriquecedora y memorable.

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a nuestro tutor, Efrén Alejandro Padilla Marín, por su guía, paciencia y sabiduría. Su apoyo incondicional y sus valiosas enseñanzas han sido fundamentales para la realización de este proyecto.

A nuestros compañeros de grupo, Andrea Lui Marín Calderón, Arturo Antonio Ramírez Martínez, Hellen Nicole Niño Vanegas, Yuly Carolina Chaparro Velásquez y Gustavo Adolfo Ariza Murcia, por su dedicación, esfuerzo y trabajo en equipo. Juntos hemos superado desafíos y aprendido valiosas lecciones que nos acompañarán siempre.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), por brindarnos la oportunidad de formarnos y crecer tanto personal como profesionalmente. Su compromiso con la educación de calidad y su apoyo constante han sido esenciales para alcanzar nuestras metas.

Este proyecto tiene una importancia especial para nosotros, ya que representa no solo el cierre de una etapa académica, sino también el inicio de un camino profesional lleno de retos y oportunidades. A través de este trabajo, hemos podido aplicar y consolidar conocimientos, desarrollar habilidades y reafirmar nuestro compromiso con la transformación social y el bienestar de nuestra comunidad.

Finalmente, dedicamos este esfuerzo a todos los colaboradores de la Fundación Grupo Social, cuya labor y compromiso con la transformación social nos motivan a seguir adelante y a contribuir con nuestro granito de arena para un mundo mejor.

Agradecimientos

Una vez finalizado este trabajo tan arduo, como lo es el desarrollo del proyecto de grado para la culminación de nuestro proceso formativo, es inevitable no reconocer que este aporte no hubiese sido posible sin la participación de todos los involucrados y los acercamientos que se adelantaron con los diferentes tutores e instituciones, que lograron facilitar y coadyuvar para que este aporte pudiese llegar a un feliz término, es por eso, que en nombre de quienes participamos en el mismo, logremos expresar un sinfín de sentimientos y emociones y que este sea el espacio justo y adecuado para ello, logrando expresar nuestros más sinceros agradecimientos a quienes hicieron parte de este gran proceso.

En primer lugar, quisiera agradecer a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, por habernos brindado la oportunidad de poder cursar nuestros diferentes programas de pregrado y proporcionar diversos entornos académicos, que han sido sumamente importantes en nuestro desarrollo personal y profesional, durante varios años hemos tenido la fortuna de contar con el respaldo de docentes dedicados y un equipo administrativo siempre dispuesto a colaborar, es por eso que debemos agradecer de una manera particular al tutor Efrén Alejandro Padilla Marín, quien nos ha ayudado y orientado desde su experiencia y formación, ya que, con su apoyo, confianza y compromiso, logró dirigir nuestras ideas, siendo este uno de los aportes invaluable para culminar con tal proceso. Las ideas que en este trabajo se establecen, enmarcan la orientación y rigurosidad que este docente nos ha inculcado, ya que ha sido una herramienta clave del trabajo colectivo que aquí se encuentra representado.

Agradecimientos especiales a la Fundación Grupo Social, por habernos permitido y facilitado el acceso a la información, sus instalaciones y los equipos adecuados para poder hacer un trabajo de campo apropiado, ya que este ejercicio nos permitió hacer un gran aporte a la fase investigativa,

frente a la recolección de datos e información indispensables, la cual se encuentra reflejada en los buenos resultados obtenidos en la presente contribución.

Y, por supuesto, el agradecimiento más profundo y sentido es para nuestras familias, ya que, sin su apoyo, colaboración, comprensión e inspiración, no habría sido imposible llevar a cabo este gran proyecto. A nuestros padres y hermanos, por la firmeza y superación; porque nuestros seres queridos, siempre serán un ejemplo de valentía, capacidad y superación... Por ellos y para ellos,

¡este logro!

Resumen

Este estudio de investigación, enfocado en la entidad Fundación Grupo Social está conformada por un conjunto de 10 compañías que tienen como objetivo elevar el nivel o calidad de vida de grupos vulnerables en Colombia, en el cual nos enfocamos en el valor de la cultura organizacional y su importancia en esta entidad, determinando los valores, prácticas y creencias que influyen en el rendimiento de los trabajadores y su dedicación a la misión de la empresa.

El estudio se fundamenta en un método cualitativo y cuantitativo, empleando entrevistas, encuestas y análisis detallados para evaluar la experiencia de los trabajadores y su vínculo con la cultura de la organización, los valores esenciales de la Fundación son la solidaridad, la ética y el bienestar colectivo, el cual resulta vital mantener estos principios claros y dirigidos para prevenir desánimo y desacuerdo.

La investigación también examina la conexión entre la percepción de la cultura de la entidad y el grado de dedicación de los trabajadores, las cuales se emplean por medio de entrevistas semiestructuradas y encuestas estructuradas para recolectar información acerca de las opiniones de los trabajadores, los hallazgos indican que los trabajadores aprecian los valores de la Fundación y se perciben motivados y dedicados a su tarea social.

Palabras clave: Cultura organizacional, Compromiso laboral, Clima laboral, Valores corporativos, Desempeño organizacional.

Abstract

This research study focuses on Fundación Grupo Social, which comprises 10 companies that aim to raise the standard of living of vulnerable groups in Colombia. We focus on the value of organizational culture and its importance in this entity, determining the values, beliefs, and practices that influence worker's performance and dedication to the company's mission.

The study uses qualitative and quantitative methods, using interviews, surveys, and detailed analysis to evaluate worker's experiences and their links with the organization's culture. The Foundation's essential values are solidarity, ethics, and collective well-being, and it is vital to keep these principles clear and directed to prevent discouragement and disagreement.

The research also examines the connection between the perception of the organization's culture and the degree of dedication of the workers. Semi-structured interviews and structured surveys collect information about the worker's opinions. The findings indicate that the workers appreciate the values of the Foundation and are perceived as motivated and dedicated to their social tasks.

Keywords: Organizational culture, Work engagement, Work environment, Corporate values, Organizational performance.

Tabla de Contenido

Introducción	13
Planteamiento del Problema	14
Justificación de la Investigación	15
Objetivos	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos.....	17
Antecedentes	18
Marco Teórico	20
Definiciones Clave.....	20
Teorías Relevantes	23
Factores Claves en la Cultura y el Clima Organizacional	25
Relación con el Desempeño Organizacional	28
Marco Legal	30
Normas Internacionales	30
Normas Nacionales	34
Políticas Internas.....	43
Metodología de la Investigación.....	49
Enfoque Metodológico.....	49
Justificación	49
Diseño de la Investigación.....	50
Estrategias de Análisis de Datos	51
Limitaciones del Estudio.....	53
Resultados	55
Interpretación Cuestionario (Datos Cuantitativos)	56
Interpretación Entrevista (Datos Cualitativos).....	62
Triangulación de Datos	64
Conclusiones	65
Análisis y Recomendaciones	67
Referencias Bibliográficas	70

Apéndice 75

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Relación de normativas con sus efectos en el clima organizacional</i>	41
Tabla 2. <i>Ponderación resultados Encuesta estructurada</i>	56

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Percepción de los valores en las labores diarias</i>	57
Figura 2. <i>Entorno laboral</i>	58
Figura 3. <i>Impacto de la misión social en la motivación</i>	60
Figura 4. <i>Alineación con los objetivos sociales</i>	59
Figura 5. <i>Satisfacción comunicación interna</i>	60
Figura 6. <i>Percepción ambiente laboral</i>	60
Figura 7. <i>Motivación</i>	61
Figura 8. <i>Contribución a la organización</i>	62

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Herramientas de Recolección de Datos</i>	75
---	----

Introducción

La Fundación Grupo Social es una empresa colombiana con más de 100 años de trayectoria, la cual está compuesta por un conglomerado de 10 empresas, las cuales comparten en esencia la misión de mejorar la calidad de vida de sectores vulnerables en el país. El presente trabajo se centra en la importancia de la cultura organizacional y su relevancia en esta importante organización nacional. Con esto, se espera comprender cómo los valores, creencias y prácticas que conforman la cultura organizacional dentro de la Fundación, afectan el desempeño de los empleados, su compromiso hacia la misión corporativa y el impacto positivo que se busca generar en la sociedad.

Esta investigación responde a la necesidad de entender cómo la cultura de la Fundación Grupo Social influye en la motivación y alineación de sus empleados con los objetivos organizacionales. La Fundación profesa como principios fundamentales la solidaridad, la ética y el bien común y se hace necesario que exista una cultura organizacional clara y orientada a estos principios, para evitar que esos valores no se contorsionen o deformen dentro de la organización, lo que puede causar falta de motivación, desunión de equipo y una posible pérdida de dirección en los programas sociales.

La metodología seleccionada para la realización de la presente investigación es de carácter cualitativo y soporte en el método cuantitativo, con ayuda de herramientas como entrevistas, cuestionarios y análisis en profundidad en donde se pueda medir la experiencia propia de quienes trabajan allí y relacionarlo con la cultura organizacional. Se espera así, conocer y entender cómo se percibe y aplica la cultura y sus valores principales, identificar puntos clave, fortalezas y áreas a mejorar para fortalecer la cultura y lograr que la misión de la Fundación se encuentre presente en cada acción.

Planteamiento del Problema

La cultura organizacional es un determinante clave en el éxito y sostenibilidad de cualquier institución, ya que influye directamente en la motivación, compromiso y desempeño de sus empleados. En el caso de la Fundación Grupo Social, una organización con más de 100 años de trayectoria dedicada a mejorar la calidad de vida de comunidades vulnerables en Colombia, la alineación entre sus valores institucionales y la percepción de los empleados es esencial para el cumplimiento de su misión social.

A pesar de contar con una estructura organizacional sólida y principios claramente definidos, existe la posibilidad de que los valores corporativos no siempre se reflejen de manera homogénea en la dinámica laboral. Esta desconexión podría generar desmotivación, falta de sentido de pertenencia y menor efectividad en el desarrollo de programas sociales. Asimismo, factores como la comunicación interna, el bienestar laboral y las oportunidades de crecimiento interno pueden influir en la percepción de los empleados sobre la cultura organizacional.

Por lo tanto, este estudio busca analizar la cultura organizacional de la Fundación Grupo Social desde la perspectiva de sus empleados, y evaluar cómo los valores organizacionales influyen en la experiencia laboral y proponer estrategias que permitan optimizar la alineación entre la misión institucional y la práctica cotidiana de los colaboradores.

Justificación de la Investigación

La cultura organizacional, definida como el conjunto de principios, convicciones, prácticas, directrices y pautas que guían las actividades de una entidad, es fundamental para el éxito y sostenibilidad de cualquier institución (Chiavenato, 2011). En el caso de la Fundación Grupo Social, enfocada en mejorar la calidad de vida de comunidades vulnerables, este elemento no solo define su dinámica interna, sino que también repercute directamente en la efectividad de sus programas y en su capacidad para cumplir con su misión social.

Este proyecto tiene como objetivo analizar el impacto de la cultura organizacional en el desempeño de la Fundación, abordando los siguientes aspectos clave:

- Gestión interna y toma de decisiones estratégicas: una cultura organizacional bien consolidada fomenta la colaboración, impulsa la eficiencia y fortalece la cohesión entre los equipos. A través de entrevistas, análisis documental y otras herramientas cualitativas y cuantitativas, este estudio busca identificar patrones culturales, evaluar las prácticas actuales y detectar oportunidades para alinear más profundamente los valores de la organización con sus objetivos estratégicos.
- Motivación y retención del talento humano: la percepción de los colaboradores sobre los valores y principios organizacionales influye significativamente en su compromiso y satisfacción laboral. Este proyecto indagará en cómo los empleados viven la cultura organizacional en su día a día, identificando áreas donde se pueda mejorar el ambiente laboral para garantizar mayor motivación y fidelidad al propósito de la Fundación.
- Impacto en las comunidades beneficiarias: más allá del ámbito interno, la cultura organizacional de la Fundación Grupo Social repercute en la calidad y alcance de sus iniciativas. Al reforzar valores como la ética y la solidaridad, se busca asegurar mayor coherencia y

efectividad en los programas, maximizando su impacto positivo en las comunidades a las que sirve.

Para responder a estos objetivos, se empleará un enfoque cualitativo-descriptivo con técnicas complementarias cuantitativas en un caso de estudio único, utilizando entrevistas a fondo, cuestionarios estructurados y análisis documental. Estas herramientas permitirán capturar una visión detallada de las percepciones de los colaboradores, proporcionando un panorama integral sobre cómo la cultura organizacional afecta el desempeño de la Fundación.

Impacto Esperado del Proyecto

El propósito de esta investigación va más allá de describir la cultura organizacional; se pretende proponer mejoras reales y sostenibles. Internamente, se espera brindar herramientas para fomentar un entorno laboral más eficiente y cohesionado, alineado con los valores institucionales. Externamente, estas mejoras deberían traducirse en programas sociales más efectivos, generando un mayor impacto positivo en las comunidades vulnerables y reforzando el compromiso de la Fundación con su misión social.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar y analizar la cultura organizacional de la Fundación Grupo Social, identificando los principios y prácticas que inciden en el desempeño laboral de sus empleados, mediante el uso de técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas que permitan identificar las fortalezas y áreas de mejora en la organización y de proponer estrategias que fomenten un ambiente de trabajo alineado con la misión de la Fundación.

Objetivos Específicos

- Analizar los principios y prácticas de la cultura organizacional desarrollados en la Fundación Grupo Social, a través de instrumentos de análisis de información, identificando fortalezas y acciones de mejora para optimizar el desempeño laboral.
- Evaluar la relación entre la percepción de los empleados de la Fundación Grupo Social sobre la cultura organizacional y su nivel de compromiso con la organización.
- Relacionar la percepción de los empleados sobre la cultura organizacional y su nivel de compromiso con los principios y prácticas desarrollados en la Fundación Grupo Social.

Antecedentes

La cultura organizacional es un concepto social que se forma a partir de la interacción de varios factores, como la historia de la organización, los valores de sus miembros y el contexto externo. En el caso de la Fundación Grupo Social, su cultura organizacional no solo es clave para la gestión del talento humano, sino que también representa un pilar fundamental para garantizar la sostenibilidad de su legado a largo plazo. En este sentido, la cultura organizacional actúa como un habilitador de su misión de mejorar la calidad de vida de las comunidades vulnerables, asegurando la efectividad y coherencia de los programas y proyectos que lleva a cabo.

La cultura de una organización está en constante cambio y se desarrolla a medida que pasa el tiempo, por lo que es necesario realizar estudios frecuentes para evaluar cómo se manifiestan y perciben los valores dentro de la organización (Gómez, 2008). En este contexto, la investigación se centrará en un tiempo presente y actual dentro de la organización, que puede ser la introducción a un seguimiento periódico de esta para entender los cambios y el impacto de la cultura para la empresa.

Una cultura organizacional enfocada en el bienestar de los empleados es clave para mejorar la efectividad organizacional (Serrate-Alfonso et al., 2013). En este sentido, el estudio busca comprender cómo la cultura de la Fundación pone énfasis en principios como la solidaridad y el compromiso social, impacta en la satisfacción y desempeño de los empleados.

La Fundación Grupo Social cuenta con más de 25 años de experiencia implementando un plan de cultura organizacional. Este plan incluye diversas variables que se consideran esenciales para la coherencia de sus objetivos estratégicos, tales como:

- Formación continua
- Comunicación organizacional

- Gestión de cambio
- Compromiso y liderazgo
- Remuneración justa
- Administración estratégica de procesos
- Participación de los colaboradores
- Productividad y calidad en los servicios

Este marco cultural es fundamental para mantener la alineación entre los valores organizacionales y las acciones diarias, lo que, a su vez, contribuye al éxito de los programas y la sostenibilidad a largo plazo de la Fundación.

Marco Teórico

Definiciones Clave

Cultura Organizacional: La cultura organizacional se genera poco a poco dentro del ámbito donde nos encontremos o nos rodeemos, ya que se comienzan a establecer costumbres, experiencias y valores determinados, con base a ello se genera la cultura organizacional, esta es muy importante dentro de una organización, ya que impacta a los clientes mediante el trato que generen los empleados. La Fundación Grupo Social se basa en principios de solidaridad, ética, valores trascendentales y el bien común.

Clima Organizacional: El entorno en el que un individuo realiza sus tareas cotidianas y la relación que mantiene con sus superiores (Peralta, 2020), de acuerdo con lo expresado por el autor el clima organizacional es la percepción y sentimientos que tienen los empleados sobre su entorno de trabajo, lo que abarca diferentes sentimientos como estrés, satisfacción, felicidad, enojo entre otros. La Fundación Grupo Social se caracteriza por tener un ambiente de colaboración, compromiso y bienestar, lo que promueve a que los empleados se sientan valorados y motivados. Esto se refleja en la dedicación y productividad en sus tareas diarias.

Percepciones de Los Empleados Sobre su Ambiente Laboral: La manera en que las personas perciben su bienestar físico, emocional, social y espiritual está en gran medida influenciada por sus valores y creencias, así como por su contexto cultural y vivencias personales (González et al., 2007). VENA En la Fundación Grupo social estas son generalmente positivas, los empleados valoran los enfoques de la fundación como lo es la colaboración, el compromiso y el bienestar, así mismo la entidad busca mantener el equilibrio entre el ámbito laboral y personal lo que contribuye a un buen nivel de satisfacción por parte de los empleados

Modelo de Litwin y Stringer: Según Litwin y Stringer (1968), el clima organizacional se describe como una propiedad bastante constante del entorno interno de una entidad, que es percibida por sus miembros, impacta en su conducta y puede ser analizada mediante la medición de las características de la organización.

El modelo de clima organizacional propuesto por Litwin y Stringer tiene las siguientes características:

- Estructura: Percepción de los empleados sobre las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de la organización.
- Responsabilidad: Mide el grado en que los empleados sienten que tienen autonomía y control sobre su trabajo.
- Reconocimiento: Evalúa cómo los empleados perciben el reconocimiento y las recompensas por su desempeño.
- Apoyo: Se centra en la percepción del apoyo que los empleados reciben de sus superiores y compañeros de trabajo.
- Desafío: Analiza la visión de los empleados sobre las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.
- Relaciones: Examina la calidad de las relaciones interpersonales dentro de la organización.
- Cooperación: Mide el grado de colaboración y trabajo en equipo entre los empleados.
- Estándares: Evalúa la percepción de los empleados sobre los estándares de desempeño y calidad en la organización.

- Conflicto: Analiza la percepción de la presencia y manejo de conflictos dentro de la organización.
- Identidad: Se refiere al sentido de pertenencia y orgullo que los empleados sienten hacia la organización.

Importancia del Clima para la Satisfacción y Retención Laboral: Generar un buen clima de organizacional es importante para hacer sentir bien a los colaboradores y que la empresa genere una retención laboral, la Fundación Grupo Social tiene un ambiente positivo, fomenta la colaboración y el trabajo en equipo, lo que hace que los trabajadores permanezcan y quieran quedarse en la entidad, sumado a esto ofrecen las oportunidades de desarrollo dentro de la entidad, permitiendo que sus empleados crezcan y asciendan de manera positiva, lo que lleva a la reducción de rotación de personal y costos asociados con la contratación y capacitación.

La importancia de un buen clima laboral también reduce en los empleados el estrés y mejora el ambiente de ellos mismos, lo que conlleva más lealtad y mayor productividad por parte de los colaboradores, para ellos es importante que en la entidad estén implementadas estrategias que favorezcan el ambiente laboral óptimo.

Compromiso Laboral: El compromiso laboral es el grado de entusiasmo que los empleados reflejan en su trabajo, este se manifiesta de varias maneras, como por ejemplo cuánto se sienten identificados con la misión de la entidad, en el caso de la Fundación Grupo Social, los trabajadores se identifican con los puntos de misión que se enmarcan en superar las causas estructurales de la pobreza y construir una sociedad justa, solidaria, productiva y en paz, tanto se sientan involucrados y como lo reflejan con respecto al ambiente de trabajo colaborativo, es un escenario donde los empleados se apoyan mutuamente y trabajan en equipo para alcanzar los objetivos colectivos.

Dimensiones Según Meyer y Allen: Según Meyer y Allen (1997), el compromiso organizacional puede entenderse a través de tres dimensiones principales: afectivo, normativo y continuo, así:

- Compromiso Afectivo: Lazos emocionales hacia la entidad
- Compromiso Normativo: Gratitud y reciprocidad hacia la entidad
- Compromiso Continuo: Evaluación de beneficios y oportunidades en el mercado laboral

Relación entre Compromiso y Desempeño: La relación entre compromiso y desempeño que adquieren los empleados, suelen estar motivados y dedicados a sus tareas asignadas, lo que lleva al mejoramiento para alcanzar los objetivos de la organización, así como la reducción de rotación del personal, ya que empleados comprometidos desisten de buscar oportunidades por fuera de la entidad.

Motivación: La motivación de los trabajadores está en sintonía con los objetivos de la organización. En el caso de la fundación, su misión es erradicar las causas profundas de la pobreza y fomentar una sociedad más justa y solidaria. Esto impulsa a los empleados a valorar que la diversidad étnica crea un entorno de apoyo y promueve oportunidades de crecimiento para ellos mismos.

Teorías Relevantes

Modelo de Schein: Niveles de la cultura organizacional (artefactos, valores, supuestos básicos): El modelo de cultura organizacional, diseñado en 1980 por el profesor estadounidense Edgar Schein, busca hacer más visible la cultura dentro de una organización (Mulder, 2023). Esta teoría está conformada por los siguientes aspectos:

- Artefactos: estos marcan los elementos visibles y tangibles de la cultura organizacional, los cuales vienen representados en logo, eslogan, arquitectura, estructura, entre otros.

- Valores: Estos son los valores y normas que rigen el comportamiento de los colaboradores de la organización.

- Supuestos Básicos: Son las creencias y percepciones inconscientes, profundamente arraigadas que los miembros de la organización.

Modelo de Denison: Cómo la cultura organizacional impacta el desempeño y la efectividad: El Modelo de Cultura Organizacional de Denison propone que el desempeño y la efectividad de una empresa se ven profundamente influenciados por cuatro dimensiones clave. Estas dimensiones son esenciales para construir una cultura organizacional sólida (Lozano, 2016):

- Misión: Establece la dirección de la empresa, alineando sus metas, visión y liderazgo estratégico.
- Consistencia: Se refiere a los valores y procesos internos que permiten una integración y coordinación efectiva dentro de la organización.
- Adaptabilidad: Evalúa la capacidad de la empresa para aprender, adaptarse al cambio, innovar y mantener un enfoque centrado en el cliente.
- Participación: Refleja el nivel de compromiso de los trabajadores, su participación en la toma de decisiones, el trabajo en equipo y el desarrollo de sus habilidades.

Estas cuatro dimensiones trabajan de manera conjunta para fortalecer la cultura organizacional, lo que, a su vez, mejora el rendimiento y la efectividad de la empresa.

Modelo de Clima Laboral de Likert: Cuestionarios para medir el ambiente interno: El Modelo de Clima Laboral de Likert se basa en la utilización de cuestionarios para evaluar el ambiente interno de una organización, los cuales están diseñados para medir diversas dimensiones del clima laboral, como la satisfacción, la comunicación, el liderazgo y la motivación.

Factores Claves en la Cultura y el Clima Organizacional

En el entorno empresarial la cultura y clima organizacional son pilares fundamentales para el crecimiento de la fundación grupo social, existen factores clave que permite entender el funcionamiento de estos elementos:

Liderazgo: La motivación y el apoyo de un líder inspiran a los empleados a ser más comprometidos y productivos, generando un efecto multiplicador en toda la organización. Así, el estilo de liderazgo puede tener un considerable impacto en la percepción de los empleados basado en la teoría X y Y de McGregor.

La teoría X sostiene una visión tradicional, en la que se percibe al ser humano como alguien naturalmente perezoso, con poca ambición y propenso a evitar responsabilidades. Este enfoque asume que se requiere una supervisión estricta para garantizar el cumplimiento de las tareas. Además, plantea que estas condiciones tienden a generar actitudes defensivas en los trabajadores, quienes podrían llegar a organizarse para perjudicar el sistema en ciertas circunstancias.

En contraste, la teoría Y propone que el trabajo es una actividad inherente al ser humano que, cuando se realiza bajo las condiciones adecuadas, puede resultar placentera y ofrecer satisfacción personal. Este enfoque sugiere que el rol esencial del administrador sea fomentar un entorno que favorezca el desarrollo personal, la confianza en uno mismo y la autonomía. Esto se

logra minimizando la supervisión y promoviendo la autorrealización de los empleados. En este sentido, la teoría Y se vincula estrechamente con los procesos motivacionales y su dinámica.

Por último, el rol de un líder frente a la cultura organizacional de una empresa es buscar que las personas a su cargo se sientan valoradas, motivadas y comprometidas con la labor que realizan. Para de esta manera lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales de manera exitosa. Esta labor es clave en el desarrollo de una empresa, ya que son estos líderes quienes impulsan el cumplimiento de metas y velan porque todos los propósitos y acciones se lleven en una sola dirección.

Comunicación Interna: Este punto es importante para un buen desempeño dentro de la organización, dado que, si se establecen de forma correcta las líneas de comunicación, el trabajo se hará de forma oportuna y a tiempo. Cuando hablamos de transparencia en una empresa, podemos decir que la información es un recurso fundamental y las opiniones son valoradas, donde se favorece la resolución de problema de manera respetuosa y cordial, además de promover un entorno de confianza. Al realizar retroalimentación al equipo de trabajo, se proporciona la oportunidad de crecimiento profesional y personal, brindando la posibilidad de avanzar por un bien común.

Algunas estrategias que pueden contribuir a mejorar la comunicación dentro de la Fundación son:

- Fortalecer las herramientas tecnológicas como canal de comunicación para lograr la interacción de los trabajadores desde cualquier parte del país.
- Ofrecer cursos o talleres que permitan el crecimiento profesional, que busquen la alineación de los valores personales con los de la empresa.

- Promover una comunicación empática, clara y verás para de esta manera promover la transparencia.
- Generar integración de los diferentes niveles jerárquicos, promoviendo la igualdad, conociendo las necesidades de los trabajadores.
- Brindar apoyo al cumplimiento de metas y objetivos de los trabajadores, teniendo certeza que la satisfacción de estos, contribuyen al éxito de la fundación.

Políticas de Bienestar: Se promueve un ambiente de trabajo que busca el bienestar común de una organización, fomentando políticas y programas que incentiven un estilo de vida sano y feliz para el trabajador. Con respecto a la Fundación Grupo Social, la organización ha puesto énfasis en fortalecer sus programas de capacitación, dirigidos tanto a asegurar un buen rendimiento de los empleados en sus puestos actuales como a mejorar el desarrollo de sus trayectorias profesionales.

Programas de conciliación trabajo-familia: Los programas de conciliación entre trabajo y familia hacen parte de una serie de políticas con las que deben cumplir las organizaciones para lograr un equilibrio entre lo laboral y la vida personal, donde podemos tener:

- Horarios justos
- Días de descanso
- Vacaciones pagas
- Programas de bienestar, entre otros.

Estrategias de reconocimiento y recompensas: Dentro de la gestión del talento humano se utilizan herramientas que permiten exaltar la labor de los trabajadores permitiendo generar una sensación de logro y satisfacción, estas estrategias pueden reflejarse en actividades grupales, reconocimientos verbales o premios como bonos en tiempo o dinero.

Métodos de Medición: El método de medición para esta investigación es mixto, este consta de una investigación descriptiva, que comprenderá la observación, tabulación y triangulación de resultados que conlleva identificar el estado de la cultura organizacional en la empresa estudiada, el cual permitirá validar la alineación de valores y objetivos de los empleados con la organización. Se hará uso de las siguientes herramientas para la recolección de datos en la presente investigación:

- Cuestionario de clima laboral: es una herramienta que facilita el análisis de la organización, permitiendo identificar aspectos como la tasa de rotación o ausentismo, los niveles de productividad, y obtener información sobre cómo los empleados perciben la imagen de la empresa, la comunicación interna y la calidad del ambiente laboral. Para la aplicación de la encuesta se utilizarán cerradas evaluadas mediante la escala de Likert (1 a 5), manejando el método cuantitativo. Con la aplicación de esta encuesta se pretende tener una guía para comprender mejor a los empleados y conocer las fortalezas y aspectos a mejorar en la cultura organizacional de la fundación grupo social.

- Entrevistas semiestructuradas: por otra parte, se aplicará una entrevista semiestructurada, que incluye una lista de preguntas predeterminadas donde el investigador puede elegir que preguntar en función de la situación. Se escogerá un grupo de personas donde se preguntará sobre sus experiencias para conocer y entender de primera mano sus expresiones y opiniones sobre los temas de investigación.

Relación con el Desempeño Organizacional

Conocer el estado de la cultura organizacional es necesario para garantizar la motivación y productividad de los empleados, reflejando así mejores resultados para la organización. Así las

cosas, se pueden definir objetivos a corto plazo, los cuales permitirán tomar acciones de mejora, crecimiento de los empleados y la fundación grupo social.

En la cultura organizacional fuerte, los empleados se sienten conectados y comprometidos con la organización, mientras que en una cultura débil pueden experimentar un sentimiento de desconexión y falta de propósito.

En este sentido se tiene diferentes factores que determinan si la cultura organizacional de una empresa es fuerte o débil, principalmente tiene que ver con los valores y objetivos, si estos se encuentran alineados entre los empleados y la organización, se evidenciará un impacto en la productividad y un mayor compromiso por parte de los empleados, ya que tendrán sentido de pertenencia y un nivel de satisfacción mayor, garantizando el éxito de la organización.

Por el contrario, si se carece de los puntos antes mencionados, el cumplimiento de los objetivos de una organización se puede ver afectado negativamente.

Marco Legal

Normas Internacionales

Estándares de la Organización Internacional del Trabajo (OIT): Las normas internacionales del trabajo son herramientas esenciales desarrolladas por los representantes de la OIT (gobiernos, trabajadores y trabajadores), que tiene como propósito fundamental establecer los principios y derechos esenciales en el entorno laboral, así mismo regulan otros aspectos relacionados con el trabajo, es por eso que si bien es cierto, estas normas se presentan principalmente como convenios y recomendaciones, la OIT también emite otros instrumentos legales, como declaraciones y/o resoluciones, que expresan de manera oficial el compromiso de los empleadores a través de determinados principios y valores fundamentales.

Principios de trabajo decente: equidad, seguridad y respeto a los derechos. Los principios del trabajo decente son herramientas esenciales impulsadas por parte de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), para asegurar que todas las personas logren acceder a diferentes empleos que sean dignos y cuenten con condiciones que protejan su integridad, seguridad y se priorice el respeto por los derechos humanos, ya que estas directrices son implementadas para lograr crear un entorno laboral mucho más equitativo, inclusivo y sostenible, favoreciendo el bienestar de los trabajadores, fomentando el progreso social y económico. Estos principios garantizan que todas las personas tengan libre acceso a empleos productivos con igualdad de oportunidades, así mismo ofrece condiciones seguras en el trabajo y el acceso a mecanismos de apoyo frente a riesgos laborales, por otra parte, logra asegurar el respeto y la promoción por los derechos laborales, también incentiva la participación de los empleados y mejora las políticas laborales internas. Estos principios son:

- **Equidad:** En el ámbito laboral la equidad, implica garantizar igualdad de oportunidades y trato justo para todos los empleados, es por eso que cada persona debe ser tratada sin ningún tipo de discriminación por género, raza, religión, orientación sexual, discapacidad u otra condición, la equidad permite el acceso igualitario a las oportunidades en materia de desarrollo profesional y de capacitación, así mismo se logra la remuneración justa y fomenta la inclusión, ayudando a la mejora en la cohesión social de los diferentes entornos laborales.
- **Seguridad:** Bajo este principio se busca asegurar el espacio laboral que permite a los empleados poder trabajar en entorno protegido de los diferentes riesgos físicos, emocionales y psicológicos, es por eso que el lograr crear y generar condiciones laborales seguras y saludables, en cumplimiento a las normas legales y estándares internacionales, mejora la productividad y aporta al mejoramiento del clima laboral.
- **Respeto a los derechos:** Implica poder garantizar que todos los trabajadores puedan gozar de derechos y libertades fundamentales, que por ley tienen derecho, en el escenario laboral; los derechos laborales se enmarcan en aquellos de los que se tiene derecho libre de asociación y prohibición de trato sobre el trabajo infantil, la eliminación del trabajo forzoso o de condiciones de explotación y la erradicación de la discriminación en el empleo. Por otra parte, el respeto de los derechos laborales es fundamental para construir un entorno laboral justo, ético y sostenible, en el cual el empleado pueda desarrollarse plenamente de manera personal y profesional.

Relevancia en el bienestar y clima organizacional: La relevancia del bienestar y el clima organizacional, permite evidenciar el desempeño, la satisfacción y la productividad de los empleados, ya que aporta significativamente al éxito y sostenibilidad de cualquier organización,

con respecto al bienestar organizacional, se hace referencia al estado integral de salud física, mental, emocional y social de los trabajadores en el entorno laboral, donde se logra complementar los factores de equilibrio entre el ámbito laboral y personal, el acceso a los programas de desarrollo laboral y las relaciones interpersonales positivas.

Para el ámbito del clima organizacional, se establece la percepción colectiva que tienen los empleados en el entorno laboral, donde se incluyen aspectos como las condiciones de trabajo, el liderazgo, la cultura de la empresa y las políticas internas; generar un buen clima organizacional aumenta la motivación y la productividad de los empleados, esto disminuye la rotación de personal y fomenta la comunicación abierta evitando altos niveles de estrés, agotamiento o frustración, lo cual se puede reflejar en conflictos internos; el mejoramiento del clima organizacional se encuentra alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), específicamente con los objetivos ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 5 (Igualdad de género).

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), son conocidos como objetivos globales que fueron adoptados por las Naciones Unidas desde el año 2015, que tienen como finalidad lograr poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para el año 2030 todas las personas puedan disfrutar de espacios de paz y prosperidad. En total, son 17 objetivos que tienen como objetivo enfrentar los desafíos más importantes a nivel global, tales como la pobreza, la desigualdad, el cambio climático, la promoción de la paz, la justicia y el impulso de un desarrollo económico sostenible.

- **ODS 8: Promoción de empleo decente y crecimiento económico:** En este objetivo se fomentan las condiciones laborales justas, es decir que los empleados se logren sentir valorados, respetados y motivados, se priorizan las buenas prácticas laborales justas y seguras,

generando acciones que permitan reducir el ausentismo y mejoren la productividad y el crecimiento económico sostenible. Frente al incremento en la productividad, el bienestar físico, mental y emocional de los empleados es un factor esencial, ya que tiene un impacto directo en la eficiencia y calidad del trabajo, si no que contribuye al desarrollo económico empresarial y social, por otra parte, frente a la retención del talento humano un clima organizacional adecuado, es un factor clave para atraer personal y retener profesionales capacitados en su cargo y función, lo cual favorece el empleo estable y la calidad en las tareas asignadas, aportando al crecimiento en general de la organización.

- ODS 5: Igualdad de género e inclusión: Mediante este objetivo se logra la equidad en el ambiente laboral, teniendo en cuenta que un clima organizacional enfocado en el bienestar permite que a tanto mujeres como a hombres tengan igualdad de oportunidades en su desarrollo, salarios equitativos y acceso a cargos con mayor jerarquía o liderazgo, logrando la promoción de un trato justo y sin discriminación.

Por otra parte, se establecen políticas inclusivas, a través de un clima organizacional diverso, que incluye prácticas inclusivas y libres de prejuicios, fomentando un entorno innovador y equitativo, que permite reducir las desigualdades de género y fortalece acciones de prevención y control, donde se prioriza la igualdad y el respeto en el lugar de trabajo donde se protegen a todos los empleados, especialmente a las mujeres de conductas como el acoso sexual o la discriminación.

Caso de Éxito - Convenio 155 de la OIT (Seguridad y Salud en el Trabajo)

Empresa: Cerrejón (Sector Minero)

Acción Implementada: Cerrejón adoptó internamente los principios del Convenio 155 el cual consisten en diseñar un sistema robusto en materia de gestión en seguridad y salud en el

trabajo (SG-SST), en el cual se incorporaron auditorías regulares, capacitaciones constantes para los empleados y una política de "Cero Tolerancia" frente a incumplimientos en seguridad.

Resultados: Reducción del 25 % en incidentes laborales graves y leves, así como un incremento en la percepción de bienestar entre los empleados debido a las condiciones laborales seguras.

Normas Nacionales

Constitución Política de Colombia: Fue reglamentada en el año 1991. Es la ley y norma de normas, para todos los habitantes del territorio nacional, que fue publicada mediante la Gaceta Constitucional Nro. 114, es reconocida también como la Constitución de los Derechos Humanos, que mediante carta magna sustituyó a la Constitución de 1886 y fue promulgada durante el gobierno del presidente liberal César Gaviria. Al caso de estudio cabe ahondar en los siguientes artículos, los cuales guardan relación con el tema central de la investigación:

- Artículo 25: Derecho al trabajo en condiciones justas y dignas: "El trabajo es tanto un derecho como una obligación social, y está bajo la protección especial del Estado en todas sus formas. Todas las personas tienen derecho a un empleo en condiciones justas y dignas."
- Artículo 53: Principios básicos de los derechos laborales: El Congreso se encargará de crear un nuevo estatuto laboral que incluya principios clave para proteger los derechos de los trabajadores. Esto abarcará aspectos fundamentales como asegurar la igualdad de oportunidades para todos, un salario mínimo justo que se ajuste al esfuerzo y la calidad del trabajo, y la estabilidad en el empleo. Además, se garantizará que los derechos establecidos por la ley no puedan ser renunciados, y se ofrecerán mecanismos para resolver dudas o conflictos sobre derechos laborales. En caso de incertidumbre sobre cómo interpretar las leyes, siempre se optará por la opción más favorable para los trabajadores. La ley también reconocerá la

importancia de priorizar la realidad por encima de la letra estricta de la normativa, garantizando la seguridad social, oportunidades de capacitación, descanso adecuado, y una protección especial para las mujeres, la maternidad y los menores de edad en el ámbito laboral.

Código Sustantivo del Trabajo: La finalidad primordial del Código Sustantivo del Trabajo es poder lograr la justicia que existen en las relaciones laborales que existen entre los empleadores y trabajadores, con el fin de que prevalezca una coordinación económica y equilibrio social, en ambas partes. A continuación, se presentan las principales normas y leyes necesarias a tener en cuenta para la investigación presente:

- Ley 1562 de 2012, “*Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras Disposiciones en Materia de Salud Ocupacional*”: En esta ley se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional.

Los artículos correspondientes en materia de condiciones laborales, salud y seguridad en el trabajo, son los siguientes (Congreso de la República de Colombia, 2012, p. 1562):

- Artículo 6°. Monto de las cotizaciones.
- Artículo 10. Fortalecimiento de la prevención de los riesgos laborales en las micro y pequeñas empresas en el país.

- Artículo 15. Inspección, vigilancia y control en prestaciones económicas.
- Artículo 23. Licencias en Salud Ocupacional.
- Artículo 24. Flujo de recursos entre el Sistema de Riesgos Laborales y el Sistema General de Seguridad Social en Salud.

- Artículo 30. Reporte de Accidente de Trabajo y Enfermedad Laboral.
- Artículo 31. Destinación Específica de los Recursos del Sistema.

- Ley 1221 de 2008 “*Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones*”: esta ley tiene como fin establecer las normas para el fomento del teletrabajo y regula su implementación, es por eso por lo que la figura laboral de teletrabajo se define como una forma de organización laboral que permite el desempeño de actividades sin la necesidad de estar físicamente en la empresa, utilizando tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). La definición de teletrabajo se refiere a una modalidad que permite realizar actividades remuneradas o prestar servicios a terceros, utilizando como herramienta principal las tecnologías de la información y la comunicación, que facilitan el contacto entre el trabajador y la organización, sin que sea necesaria la presencia física en un lugar específico de trabajo.

Leyes de inclusión y diversidad: En Colombia, existen diversas leyes y normativas que promueven la inclusión y la diversidad, la cuales se enfocan en garantizar la igualdad de oportunidades, prevenir la discriminación y proteger los derechos de grupos vulnerables en diferentes ámbitos, especialmente en el laboral, entre ellas se encuentran las siguientes:

- Ley 1618 de 2013 – Por la cual se establece la Inclusión Social de Personas con Discapacidad: Esta ley establece las disposiciones para garantizar el derecho a la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad, mediante la cual se promueve la eliminación de barreras físicas y actitudinales en el entorno social y laboral, se obliga a las entidades públicas y privadas a adoptar ajustes razonables y accesibles para personas con discapacidad, se incluyen programas de empleabilidad y capacitación adaptada a personas con discapacidad y se facilita el acceso a la educación, salud y transporte en condiciones de igualdad.

- Ley 1752 de 2015 - Penalización de la Discriminación: En este marco normativo se hace una modificación de algunos apartes del Código Penal y sanciona cualquier acto de

discriminación basado en la raza, religión, etnia, orientación sexual, discapacidad u otras características; se ratifica que cualquier forma de segregación, violencia o exclusión es considerada un delito, se establecen sanciones penales (multas y prisión) para quienes promuevan o realicen actos discriminatorios y se protege especialmente a grupos históricamente marginales o vulnerables.

- Ley 1098 de 2006 - Código de la Infancia y la Adolescencia: Esta ley establece un conjunto de normas para proteger los derechos de los niños, niñas y adolescentes en Colombia. En el marco normativo de su implementación se logra garantizar el acceso a la educación, salud y protección social de los menores de edad, se prohíbe y sanciona el trabajo infantil y otras formas de explotación y se promueven políticas inclusivas para menores en condiciones vulnerables.

- Ley 70 de 1993 - Derechos de las Comunidades Negras y Afrocolombianas: En esta ley se reconocen los deberes y derechos de las comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras, es por eso por lo que en este marco normativo se protege su identidad cultural y derechos territoriales, se promueve el acceso a educación, empleo y participación política y se propende por ejecutar acciones afirmativas para su inclusión en la sociedad.

- Ley 1346 de 2009 - Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (ONU): Colombia ha adoptado la convención proferida por parte de la ONU la cual se enmarca en proteger los derechos de las personas con discapacidad, con el fin de apoyar la participación de personas con discapacidad en la sociedad, exigir la implementación de ajustes razonables y accesibilidad y proteger el derecho al trabajo, educación, salud y vida independiente.

- Decreto 762 de 2018 - Inclusión de la Comunidad LGBTIQ+: Este decreto establece políticas para garantizar los derechos de las personas LGBTIQ+ en Colombia, teniendo en cuenta que fomenta la no discriminación y la igualdad de oportunidades para personas LGBTIQ+, promueve inclusión en el mercado laboral, educativo y social y garantiza medidas de protección frente a violencia y exclusión, para esta población vulnerable.

- Ley 1618 de 2013 “Por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad”: esta ley permite disponer de una serie de fragmentos normativos que garantizan el derecho a la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad, entre sus apartes fundamentales se encuentra la promoción sobre la eliminación de barreras físicas y actitudinales en el entorno social y laboral, la obligación de las entidades públicas y privadas a adoptar ajustes razonables y accesibles para personas con discapacidad, la implementación de los programas de empleabilidad y capacitación adaptada a personas con discapacidad y facilidad en el acceso a la educación, salud y transporte en condiciones de igualdad.

- Ley 1010 de 2006 “Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo”: esta ley es aquella mediante la cual se regula y previene el acoso laboral en el entorno de trabajo, teniendo en cuenta que se definen y sancionan actos de hostigamiento, intimidación o exclusión en el trabajo, se promueven ambientes laborales respetuosos e inclusivos y se inicia una ruta para la protección de las personas afectadas y establece procedimientos de denuncia.

Caso de Éxito - Ley 1010 de 2006 (Prevención del Acoso Laboral)

Empresa. Banco Caja Social

Acción Implementada. En la entidad del Banco Caja Social, se desarrolló un programa integral para prevenir el acoso laboral basado en la Ley 1010, en el cual se crearon comités internos de convivencia laboral y se diseñaron protocolos claros para reportar casos de acoso laboral. Además, se implementaron talleres de sensibilización sobre conductas laborales apropiadas.

Resultados: Reducción de un 40% en quejas relacionadas con acoso en los últimos tres años (2022-2024) y aumento en los resultados de satisfacción laboral, de acuerdo con el reporte de encuestas internas.

Enlace entre Normas Internacionales y Nacionales: Los diferentes fragmentos normativos, especialmente los de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), cumplen un papel fundamental en la reglamentación de la legislación nacional colombiana, ya que se logra determinar lineamientos que favorecen un clima organizacional adecuado.

Uno de estos fragmentos es el Convenio 155 de la OIT, relacionado con la seguridad y salud en el trabajo, el cual fue adoptado por Colombia y sirvió como referente para el desarrollo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), regulado a través del Decreto 1072 del 2015, donde no solo se definen las responsabilidades de los empleadores para asegurar condiciones laborales seguras, sino que también impulsa estrategias para mitigar riesgos psicosociales, aumentando la satisfacción de los empleados y fortaleciendo la relación de confianza entre las partes.

Asimismo, las normativas internacionales enfocadas en la igualdad de oportunidades, como el Convenio 111 de la OIT, ha influido directamente en el diseño de políticas nacionales contra la discriminación en el ámbito laboral, promoviendo valores de equidad y diversidad, estas adaptaciones demuestran cómo la implementación de estándares globales contribuyen al

desarrollo de ambientes laborales adecuados y eficientes, los cuales son factores clave para un clima organizacional positivo y confortable.

Análisis sobre Posibles Brechas entre la Legislación y su Implementación práctica en Colombia: En Colombia, a pesar de que la legislación laboral busca garantizar ambientes de trabajo justos y respetuosos, persisten importantes diferencias entre lo estipulado en las normativas y su aplicación en la vida real, lo que afecta directamente el clima organizacional, es por eso que se logra entre ver entre ellos lo que se establece en la Ley 1010 de 2006, la cual está orientada a la prevención del acoso laboral, cuya implementación enfrenta obstáculos como la falta de capacitación de empleados y líderes sobre sus derechos y responsabilidades y, por otra parte, se encuentra la ineficacia de algunos comités de convivencia y el miedo a lo que puede llegar a ocasionar el presentar algún tipo de denuncias, es por eso que estas deficiencias generan desconfianza y deterioran el entorno laboral.

Por otra parte, frente a las normas relacionadas con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), que son de carácter obligatorio, no siempre son adoptadas de forma adecuada, sobre todo en aquellas pequeñas y medianas empresas que carecen de los recursos necesarios para cumplir con estos requerimientos, es por eso que esta divergencia entre la legislación y su práctica disminuye la percepción de seguridad y bienestar de los trabajadores, debilitando su compromiso y afectando negativamente el clima organizacional.

Finalmente, para poder atender estas brechas, es indispensable fortalecer la legislación nacional e implementar controles donde se logre evidenciar el cumplimiento de las normativas en el entorno laboral, así mismo se priorice la creación de programas de formación accesibles y lograr fomentar una cultura organizacional que priorice el cumplimiento normativo y el respeto por los derechos laborales.

Tabla 1

Relación de Normativas con sus Efectos en el Clima Organizacional

Alcance	Norma	Descripción	Efectos en el Clima Organizacional
Internacional	Convenio 111 de la OIT	Promoción de la igualdad de oportunidades y la no discriminación en el empleo.	- Fomenta la equidad y la inclusión en el ambiente laboral. - Refuerza la confianza en la organización como espacio justo y respetuoso.
	Declaración Universal de los Derechos Humanos (Art. 23)	Derecho a un trabajo digno, con condiciones equitativas.	- Promueve condiciones de trabajo justas y favorables. - Potencia la motivación y el compromiso de los empleados.
	Estándares de la OIT	Principios de trabajo decente: equidad, seguridad y respeto a los derechos.	- Fomenta la confianza y el respeto en las relaciones laborales. - Incrementa la motivación y el compromiso de los empleados al garantizar un entorno laboral justo.
	Estándares de la OIT - ODS 8	Promoción de empleo decente y crecimiento económico.	- Mejora la percepción de estabilidad laboral, fortaleciendo la satisfacción y el bienestar emocional.
	Estándares de la OIT - ODS 5	Igualdad de género e inclusión.	- Genera una cultura organizacional inclusiva, promoviendo la equidad y reduciendo tensiones en el ambiente laboral.
Nacional	Ley 1010 de 2006	Prevención y sanción del acoso laboral.	- Promueve un entorno laboral respetuoso y seguro. - Reduce conflictos y tensiones interpersonales. - Incrementa la confianza y el

		bienestar emocional de los empleados.
Constitución Política de Colombia, Art. 25	Derecho al trabajo en condiciones dignas y justas.	- Garantiza un ambiente de trabajo respetuoso, contribuyendo a la satisfacción y confianza de los empleados.
Constitución Política de Colombia, Art. 53	Principios fundamentales sobre derechos laborales.	- Refuerza la percepción de equidad y justicia en la organización, clave para un clima laboral positivo.
Código Sustantivo del Trabajo, Ley 1562 de 2012	Regula condiciones laborales, salud y seguridad en el trabajo.	- Reduce riesgos psicosociales y físicos, mejorando la percepción de bienestar y seguridad en el lugar de trabajo.
Código Sustantivo del Trabajo, Ley 1221 de 2008	Regula el teletrabajo y fomenta la flexibilidad laboral.	- Incrementa la satisfacción laboral al ofrecer opciones flexibles que mejoran el balance entre la vida laboral y personal.
Ley 1618 de 2013	Promoción de inclusión laboral para personas con discapacidad.	- Fortalece el sentido de pertenencia al fomentar la diversidad y la equidad en el lugar de trabajo.
Sistema SG-SST	Estándares de seguridad y salud en el trabajo regulados por el Decreto 1072 de 2015.	- Mejora la percepción de seguridad en el lugar de trabajo. - Disminuye riesgos psicosociales y físicos.

Nota. Elaboración propia con base en la relación de las normas con el clima organizacional

Políticas Internas

Manuales de Cultura Organizacional: Lineamientos Éticos y Principios de la Fundación Grupo Social: La cultura organizacional se entiende como un conjunto de suposiciones fundamentales que un grupo ha creado, descubierto o desarrollado al aprender a enfrentar sus desafíos de adaptación al entorno externo e integración interna. Esta definición clásica de Schein (1992) destaca que la cultura está compuesta por creencias profundas que orientan las acciones de los miembros de una organización.

En el Manual de cultura organizacional, los principios éticos juegan un papel crucial en el éxito de la Fundación Grupo Social. Estos documentos no solo guían la forma en que se lleva a cabo el trabajo diario, sino que también aseguran que la fundación actúe de manera responsable, ética y con un fuerte compromiso hacia la comunidad de la Fundación Grupo Social. Los valores que están ligados son:

- **Solidaridad:** Impulsa la cooperación y el apoyo mutuo tanto dentro de la Fundación como hacia las comunidades beneficiarias, creando un entorno en el que prevalece la empatía y el trabajo en equipo.
- **Justicia y Equidad:** Asegura que todas las personas, sin importar su origen o situación, tengan acceso a las mismas oportunidades y sean tratadas con imparcialidad.
- **Compromiso con el Bien Común:** Los intereses colectivos en la Fundación son prioridad, superando cualquier interés personal para asegurar que la misión de la fundación sea lo más importante.

Por su parte las normas de conducta y código ético establecidas en la fundación Grupo Social, son:

- Comunicación honesta y clara: promueve un entorno donde las interacciones se basan en la transparencia y la honestidad.
- Trabajo en equipo: El esfuerzo conjunto es esencial para alcanzar los objetivos de la Fundación, y todos deben sentirse parte de ese esfuerzo común.
- Flexibilidad para adaptarse: Los colaboradores de la fundación deben estar preparados para ajustar sus enfoques y métodos ante cambios imprevistos o nuevos desafíos.
- Bienestar de los colaboradores: Su entorno favorece el bienestar físico y emocional de los colaboradores y terceros, garantizando que todos se encuentren motivados y apoyados.
- Adaptarse a los cambios: La fundación está preparada para ajustar su estructura y políticas a medida que surgen nuevas circunstancias o necesidades dentro de la comunidad.
- Desarrollo continuo de habilidades: La Fundación promueve la capacitación constante, permitiendo que sus colaboradores crezcan profesionalmente y se mantengan al día con las mejores prácticas.
- Políticas inclusivas: Es crucial que la fundación garantice la igualdad de oportunidades para todos, sin importar su género, orientación sexual, raza o discapacidad.
- Acceso a recursos: La Fundación trabaja para eliminar cualquier barrera que impida que los grupos más desfavorecidos puedan acceder a los servicios que brinda la fundación.

Csikszentmihalyi, conocido por su concepto de "flujo", sugiere que las personas experimentan una gran satisfacción cuando están totalmente inmersas en una actividad. El flujo es ese estado en el que estamos tan involucrados en una actividad que perdemos la noción del tiempo. (Csikszentmihalyi, 2003).

Programas de Bienestar Laboral: Los programas de bienestar laboral de la Fundación Grupo Social son iniciativas creadas para mejorar la calidad de vida de los colaboradores, ayudándoles a equilibrar su vida laboral, familiar y personal, y asegurando un entorno de trabajo saludable. Algunos de los componentes clave de estos programas incluyen:

- Códigos de conducta: Los colaboradores de la fundación tienen acceso al código ético que establezca claramente lo que se espera de ellos y las consecuencias de no cumplir con estos lineamientos.
- Capacitación constante: Para garantizar que todos los colaboradores comprendan y vivan según los principios éticos de la organización, se deben ofrecer sesiones de formación continua. (hábito de servir, espacio de habilidades esenciales).
- Canales para denuncias: la Fundación cuenta con canales confidenciales a través de los cuales los colaboradores y la comunidad pueden reportar irregularidades o conductas inapropiadas sin temor a represalias.
- Auxilio educativo familiar para sus hijos: bono anual para el apoyo a la educación.
- Auxilio educativo al colaborador: Bono semestral para la formación de sus colaboradores.
- Bono centro vacacional: otorga anualmente un valor para que su colaborador y núcleo familiar disfruten de un descanso fuera de la ciudad.
- Ahorro progreso: anualmente, brinda un porcentaje de contribución del ahorro que el colaborador realiza mensualmente

- Flexibilidad en los horarios: Ofrecer opciones de trabajo remoto, horarios adaptables o modelos híbridos, lo que facilita a los empleados gestionar mejor sus responsabilidades tanto personales como profesionales.
- Iniciativas de salud y bienestar: Implementar programas que promuevan el bienestar físico y emocional, como actividades deportivas, servicios de apoyo psicológico y programas de alimentación saludable, aliados con la empresa compensar.
- Zonas de descanso y esparcimiento: se cuenta con espacios dentro de la Fundación donde los empleados pueden relajarse, compartir y realizar actividades recreativas que contribuyan a reducir el estrés.
- Oportunidades de desarrollo profesional: Proporcionar recursos para el crecimiento de los empleados, tales como cursos, talleres o programas de mentoría que fomenten su avance tanto personal como profesional.

Estos programas de bienestar son fundamentales para construir un entorno laboral positivo, donde todos los colaboradores se sientan apoyados, respetados y motivados para crecer tanto profesional como personalmente.

Uno de los padres de la administración moderna, Drucker, subrayó la importancia de que las empresas asuman la responsabilidad social y actúen éticamente en los negocios. Según él, el objetivo fundamental de una empresa es satisfacer las necesidades del cliente, lo que se logra mediante la creación de valor para ellos (Drucker, 1999).

Estrategias para Fomentar la Conciliación y la Equidad: En la Fundación Grupo Social las estrategias para fomentar la conciliación y la equidad están orientadas a construir un ambiente de trabajo donde todos los colaboradores tengan acceso a las mismas oportunidades, sin importar sus circunstancias personales. Las estrategias implementadas para llevar a cabo este objetivo son:

- Equilibrio entre trabajo y vida personal: Proveer opciones de horarios flexibles, permisos de paternidad y la posibilidad de trabajar desde casa, para que los empleados puedan cumplir con sus responsabilidades familiares y laborales de manera equilibrada.
- Política salarial equitativa: Asegura que todos los colaboradores reciban una remuneración justa por el mismo tipo de trabajo, sin distinción de género, raza u otras características personales.
- Garantizar igualdad de oportunidades: La Fundación se enfoca en la igualdad en los procesos de contratación, promoción y desarrollo profesional de los colaboradores, sin que factores como la orientación sexual, religión o género influyan en las decisiones.
- Todos los colaboradores de la Fundación Grupo Social trabajan en el pro de un mismo objetivo alineado a la misión de la empresa.
- Contribuir a superar las causas estructurales de la pobreza para construir una sociedad justa, solidaria, productiva y en paz.

Con todo lo anterior, La Fundación Grupo Social ha construido una cultura organizacional sólida y coherente, basada en valores éticos y un fuerte compromiso social. Sus políticas internas demuestran un enfoque integral que abarca desde la creación de un ambiente de trabajo positivo hasta la promoción de la equidad y la inclusión. Al alinear sus prácticas con teorías de gestión reconocidas, la Fundación ha establecido una base sólida para lograr su misión y generar un impacto positivo en la sociedad. Los principales logros de estas políticas son:

- Fortalecimiento de la identidad organizacional: Los valores y principios compartidos crean un sentido de pertenencia y cohesión entre los colaboradores.
- Mejora del desempeño: Un ambiente de trabajo positivo y un equipo comprometido conducen a mejores resultados.

- Atracción y retención de talento: Las políticas de bienestar y desarrollo profesional hacen de la Fundación un lugar atractivo para trabajar.
- Mayor impacto social: Al enfocarse en la equidad y la inclusión, la Fundación maximiza su impacto en las comunidades a las que sirve.
- La Fundación Grupo Social ha demostrado un liderazgo sólido en la construcción de una cultura organizacional que no solo beneficia a sus colaboradores, sino que también contribuye al bienestar de la sociedad en general.

Metodología de la Investigación

Enfoque Metodológico

Se utiliza un enfoque Cualitativo-descriptivo con técnicas complementarias cuantitativas en un caso de estudio único. Este enfoque combina métodos cualitativos para explorar percepciones y experiencias en profundidad, y métodos cuantitativos que permiten identificar patrones generales. Este enfoque permite explorar las complejidades propias de la Fundación Grupo Social, donde los aspectos intangibles como los valores, la cultura organizacional y clima laboral impactan de manera directa en la manera de ver el compromiso y motivación de los empleados.

Justificación

El enfoque se seleccionó por la naturaleza subjetiva y compleja de los conceptos evaluados, como cultura organizacional, clima laboral y compromiso. Las razones incluyen:

- Exploración de factores intangibles como valores, creencias y relaciones interpersonales que son elementos centrales que requieren una metodología cualitativa.
- Contextualización que permite situar los hallazgos en el contexto único de la Fundación Grupo Social y su misión social.
- Las entrevistas ofrecen flexibilidad para explorar dinámicas particulares.
- Los cuestionarios estructurados capturan tendencias y patrones relevantes.
- Permite realizar una triangulación combinando métodos cualitativos y cuantitativos, mejorando la validez del estudio.
- La naturaleza de la Fundación Grupo Social, con misión social definida, requiere una metodología que permita analizar y comprender la interacción entre los valores y una cultura institucional y la experiencia de los empleados dentro de un contexto organizacional definido.

- El diseño de caso único es ideal para explorar contextos complejos como el de la Fundación Grupo Social. Este enfoque permite identificar cómo los valores institucionales impactan la experiencia de los empleados.

Diseño de la Investigación

Estudio de Caso Único: Se centra en la Fundación Grupo Social para analizar factores de su cultura organizacional y su impacto en el compromiso laboral. Este estudio permite un análisis detallado de la Fundación Grupo Social, brindando una visión clara y contextualizada sobre cómo la cultura institucional y el compromiso de los miembros influyen dentro de la institución.

Temporalidad: Diseño transversal, limitado a un momento específico, lo que captura una imagen actual de las percepciones y dinámicas organizacionales.

Técnicas de Recolección de Datos: Las entrevistas y cuestionarios fueron diseñados con la finalidad de capturar las experiencias de los empleados en el contexto único de la Fundación Grupo Social, explorando cómo la cultura organizacional influye en el clima laboral, motivación, compromiso y resultados.

Entrevistas Semiestructuradas: Realizadas a empleados en distintos niveles para comprender percepciones y experiencias.

Cuestionarios: Estructurados. Aplicados a una muestra representativa para medir el clima laboral, motivación y compromiso.

Análisis Documental: Revisión de políticas internas, manuales de ética y valores, informes y otros documentos organizacionales.

Población: Todos los empleados de la Fundación Grupo Social, incluyendo personal de diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales.

Muestra: La muestra se seleccionará cuidadosamente para reflejar la diversidad de experiencias de los empleados dentro de la Fundación, considerando no solo los niveles jerárquicos y áreas funcionales, sino también otros factores relevantes para garantizar la inclusión de todos los niveles organizativos. Para garantizar diversidad y minimizar sesgos, la selección de la muestra combinará estrategias cualitativas y cuantitativas:

- Muestra cualitativa (entrevistas semiestructuradas): se empleará un muestreo intencional con criterio, seleccionando participantes con base en variables clave como área de trabajo, nivel jerárquico, antigüedad en la organización y género. Esta selección buscará incluir al menos un representante por cada departamento y nivel jerárquico (operativo, administrativo y directivo) para reflejar la diversidad organizacional. El criterio de saturación temática se aplicará para determinar el tamaño final de la muestra, deteniéndose cuando las entrevistas no aporten nuevas categorías de análisis o “insights” significativos.
- Muestra cuantitativa (cuestionarios estructurados): para los cuestionarios, se aplicará un muestreo estratificado proporcional que permita representar adecuadamente a los empleados de cada área y nivel jerárquico. Se dará prioridad a la participación voluntaria, incentivando la colaboración mediante una comunicación clara sobre la importancia y confidencialidad del estudio.

Estrategias de Análisis de Datos

Análisis Temático: Se realizará mediante la codificación manual o utilizando software especializado (como NVivo o Atlas.ti). Las respuestas cualitativas de las entrevistas se analizarán para identificar patrones y temas recurrentes, agrupando conceptos bajo categorías principales relacionadas con cultura organizacional, clima laboral, y compromiso de los empleados.

Ejemplo: Si varios participantes mencionan "falta de reconocimiento" como un factor negativo, este se codificará bajo la categoría "Motivación y Reconocimiento".

De igual manera se identificarán temas recurrentes, clasificándolos como alta, moderada o baja relevancia según frecuencia.

- Alta Relevancia: Temas mencionados por más del 60% de los participantes y en múltiples contextos.
- Moderada Relevancia: Temas mencionados ocasionalmente (30-59% de los participantes).
- Baja Relevancia: Temas mencionados por menos del 30% de los participantes.

Análisis Descriptivo: Los datos cuantitativos recolectados a través de los cuestionarios se procesarán utilizando estadísticas descriptivas. Se calcularán frecuencias, promedios y desviaciones estándar para identificar tendencias clave. Ejemplo: Si el ítem "Me siento valorado/a en mi trabajo" obtiene un promedio < 3.0 en la escala Likert, se considerará una debilidad general en el ámbito de reconocimiento laboral. El análisis del cuestionario se realizará con un enfoque cuantitativo, basado en las respuestas recogidas a través de una escala Likert diseñada bajo los siguientes pasos:

1. Calificación de las Respuestas: Cada opción en la escala Likert recibe un puntaje así:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutral
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

2. Generación de promedios por cada Ítem
3. Interpretación de Resultados: basado en los siguientes parámetros:
 - Promedio ≥ 4.0 : Fortaleza (alto nivel de acuerdo o satisfacción).
 - Promedio entre 3.0 y 3.9: Neutralidad (área de mejora potencial).
 - Promedio < 3.0 : Debilidad (alto nivel de desacuerdo o insatisfacción).
4. Análisis de Tendencias y Comparaciones

Triangulación Metodológica: La integración de los hallazgos cualitativos (entrevistas), cuantitativos (cuestionarios) y documentales permitirá corroborar y enriquecer la validez de los resultados.

Limitaciones del Estudio

Participación Voluntaria: La naturaleza voluntaria de la participación puede limitar la diversidad de perspectivas representadas, especialmente si ciertos grupos de empleados, como aquellos con menor acceso a tiempo o recursos, optan por no participar. Estrategias de mitigación:

- Implementar campañas de sensibilización internas, enfatizando la importancia del estudio para la mejora organizacional y el beneficio colectivo.
- Proveer incentivos no monetarios, como reconocimiento interno, pausas laborales compensatorias o acceso prioritario a los resultados finales del estudio.
- Garantizar la anonimidad y confidencialidad de las respuestas para fomentar una mayor participación.

Subjetividad: Existe el riesgo de interpretación personal en el análisis cualitativo, lo cual puede influir en la objetividad de los hallazgos. Estrategias de mitigación:

- Utilizar triangulación metodológica, combinando múltiples fuentes de datos para validar patrones comunes.
- Aplicar revisiones cruzadas entre investigadores para reducir sesgos individuales durante la codificación y análisis.

Alcance Temporal: Los resultados reflejan una situación específica al momento del estudio y pueden cambiar con el tiempo, limitando su aplicabilidad futura. Estrategias de mitigación:

- Complementar los hallazgos con análisis documentales históricos que permitan identificar tendencias y patrones a lo largo del tiempo.
- Proponer la implementación de estudios de seguimiento en el futuro para evaluar cambios y avances en las percepciones de los empleados.

Resultados

A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos a partir de la aplicación de entrevistas semiestructuradas y cuestionarios estructurados previamente definidos con el objetivo de recopilar la información necesaria y analizar las perspectivas de los empleados sobre la cultura organizacional de la Fundación Grupo Social, su impacto en el ambiente laboral, la motivación y el compromiso de los trabajadores. Así, se puede dividir el análisis en tres secciones, las cuales permitirán examinar la información obtenida desde los tres ángulos propuestos en la metodología de la investigación.

Interpretación Cuestionario (Datos Cuantitativos)

Tabla 2

Ponderación Resultados Encuesta Estructurada

Pregunta	Total Respuestas	Sumatoria	Promedio	Media	Moda	Mediana
Los valores organizacionales de la Fundación se reflejan claramente en mi día a día laboral.	20	92	4,6	4,56	5	5
La Fundación promueve un ambiente inclusivo y basado en el respeto.	20	95	4,75	4,73	5	5
La misión social de la Fundación influye positivamente en mi motivación.	20	89	4,45	4,42	4	4
Me siento identificado/a con los objetivos sociales de la organización.	20	93	4,65	4,62	5	5
Estoy satisfecho/a con el nivel de comunicación interna en la Fundación.	20	89	4,45	4,42	4	4
Existe un ambiente de confianza y colaboración entre los empleados.	20	89	4,45	4,38	5	5
Estoy motivado/a para cumplir con mis responsabilidades laborales.	20	90	4,5	4,46	5	5
Me siento valorado/a por mí contribución a la organización.	20	93	4,65	4,62	5	5

Nota. Elaboración propia con base en resultados de aplicación encuesta estructurada

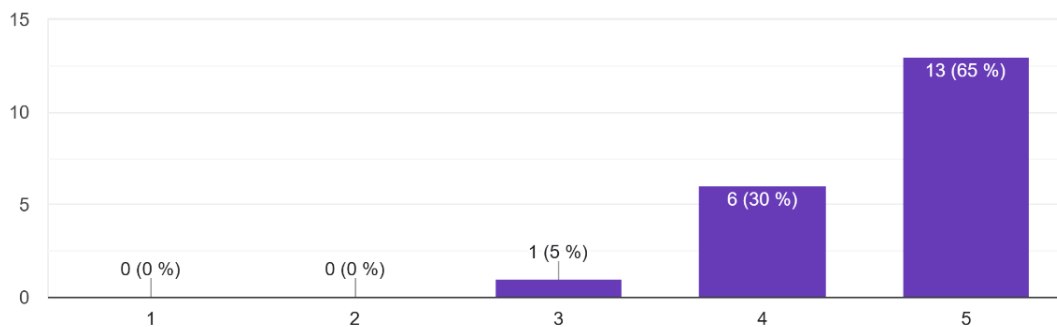
La encuesta fue practicada a 20 personas de la organización Fundación Grupo Social, donde se concluye lo siguiente:

Figura 1

Percepción de los valores en las labores diarias

Los valores organizacionales de la Fundación se reflejan claramente en mi día a día laboral.

20 respuestas

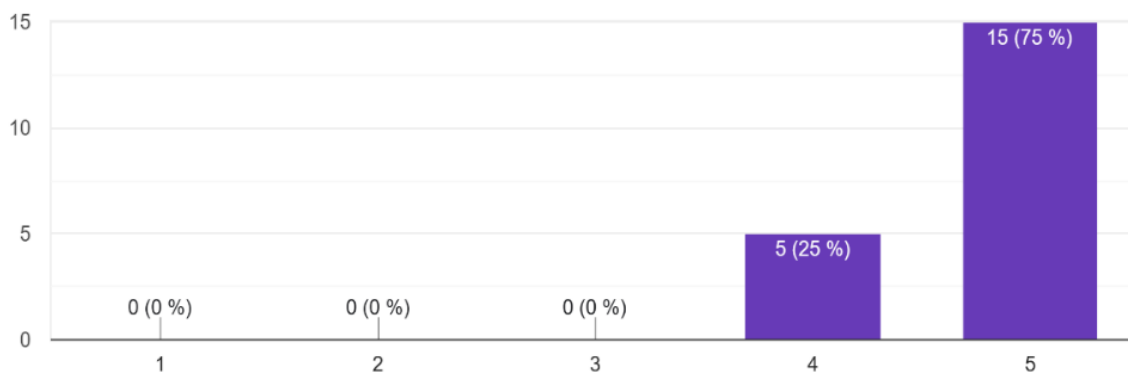


Se demuestra un entorno positivo en la fundación, ya que el 65% de los participantes se siente totalmente de acuerdo en que los valores se reflejan en sus labores diarias, sin embargo, se debe validar el 5% que se siente neutral, esto indica una acción de mejora en este aspecto.

Figura 2*Ambiente Laboral*

La Fundación promueve un ambiente inclusivo y basado en el respeto.

20 respuestas

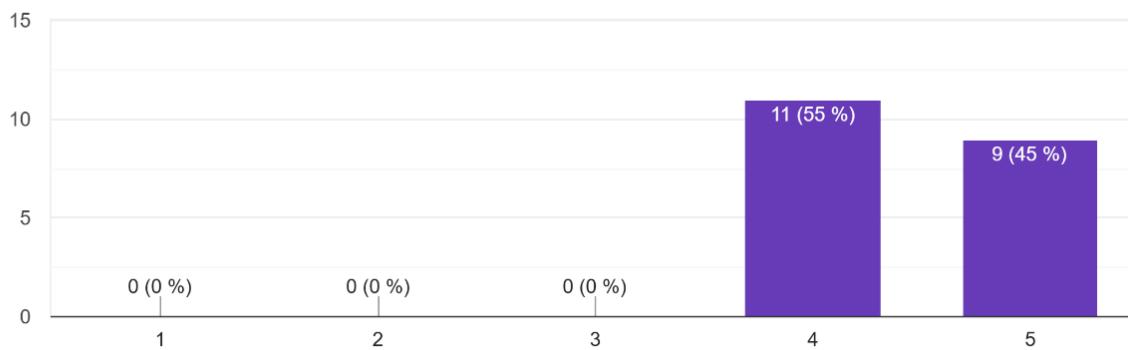


El 75% de los participantes sienten que se promueve un ambiente inclusivo y respetuoso, esto demuestra gran fortaleza en la cultura organizacional de la fundación.

Figura 3*Impacto de la misión social en la motivación*

La misión social de la Fundación influye positivamente en mi motivación.

20 respuestas



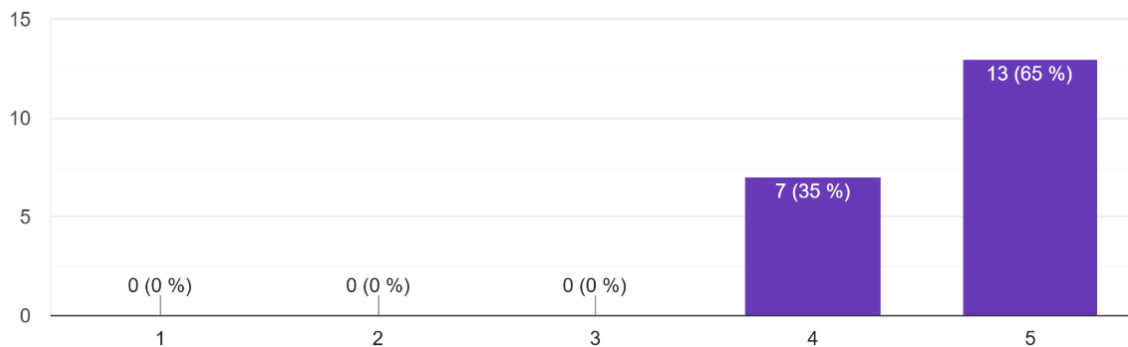
De los encuestados el 45% está totalmente de acuerdo, los datos muestran un fuerte compromiso de los empleados con la misión de la organización, lo cual es esencial para fomentar el compromiso de los empleados. Aun así, el 55% informa estar de acuerdo, sobre este porcentaje se debe trabajar para aumentar esta puntuación.

Figura 4

Alineación con los objetivos sociales

Me siento identificado/a con los objetivos sociales de la organización.

20 respuestas

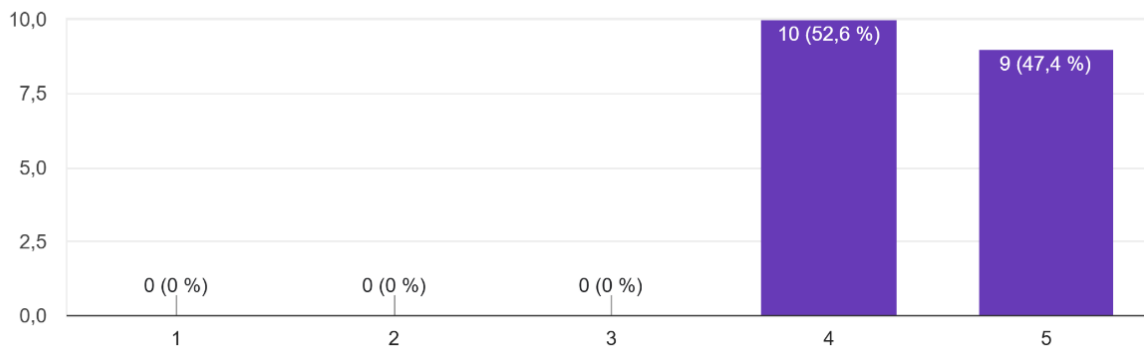


Se demuestra que existe gran alineación con los objetivos sociales de la fundación, ya que un 65% de los participantes se siente totalmente identificado.

Figura 5*Satisfacción comunicación interna*

Estoy satisfecho/a con el nivel de comunicación interna en la Fundación.

19 respuestas

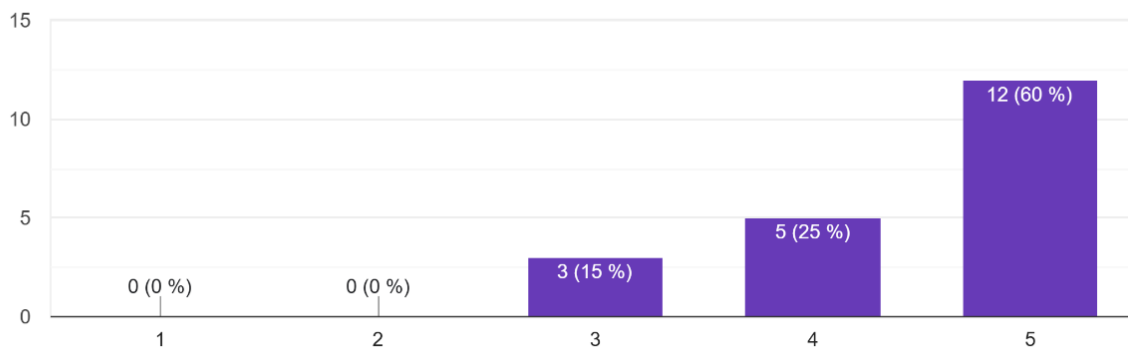


Se refleja una opción de mejora en este aspecto, ya que si bien los resultados son positivos con el 52.6% que está de acuerdo, no obstante, esta no es la puntuación máxima.

Figura 6*Percepción ambiente laboral*

Existe un ambiente de confianza y colaboración entre los empleados.

20 respuestas



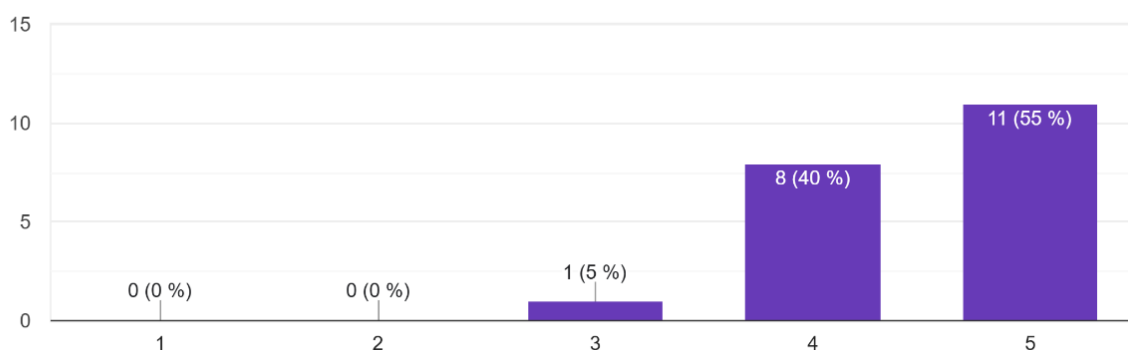
Se identifica que el 15% se siente neutral con el ambiente laboral, lo que indica que se deben crear estrategias para que estos empleados aumenten su nivel de confianza, por otra parte, la mayoría de los empleados se sienten a gusto su entorno laboral.

Figura 7

Motivación

Estoy motivado/a para cumplir con mis responsabilidades laborales.

20 respuestas



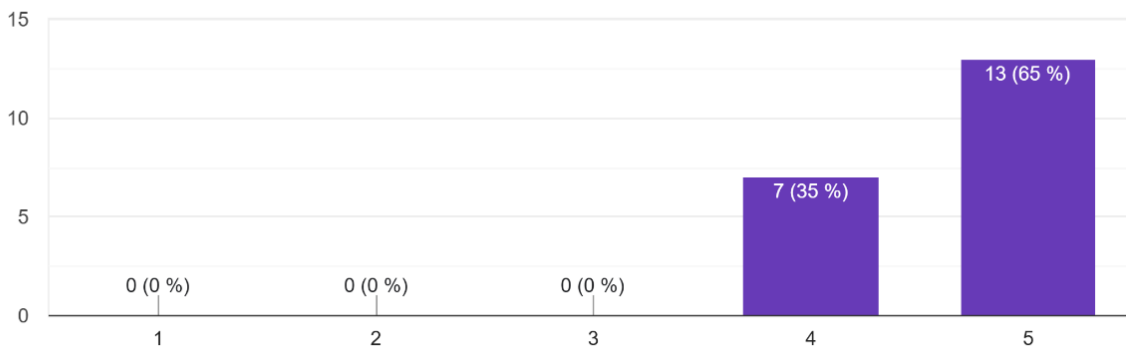
Se destaca que el 95% de los participantes se sienten motivados, este resultado es positivo para la fundación, dado que, la motivación es fundamental para el desempeño y la productividad. Sin embargo, el 5% de los empleados se siente neutral, por lo que se debe trabajar para aumentar este indicador.

Figura 8

Contribución a la organización

Me siento valorado/a por mí contribución a la organización.

20 respuestas



Se evidencia un alto grado de satisfacción entre los empleados, teniendo en cuenta que el 65% está totalmente de acuerdo y un 35% se siente motivado lo que prueba el compromiso con el que se realizan las tareas diarias.

De los resultados cuantitativos se puede observar una cultura organizacional sólida y robusta, ya que la misión social contribuye al bienestar y motivación de sus empleados, la percepción a nivel general de los colaboradores en los diferentes ámbitos laborales es positiva, sin embargo, se evidencia opciones de mejora que podrían fortalecer el compromiso y desempeño de los empleados, fortaleciendo aspectos como la comunicación interna, la confianza y el reconocimiento.

Interpretación Entrevista (Datos Cualitativos)

La aplicación de la entrevista a diferentes trabajadores de la empresa permitió explorar las experiencias y opiniones de estos en torno a la cultura organizacional. Las siguientes categorías describen los hallazgos más significativos del instrumento.

Percepción de los Valores Organizacionales: Dentro de las palabras más utilizadas por los empleados para describir los valores de la Fundación se encuentran las palabras "alegría", "respeto", "unidad" y "compromiso social". Estos valores, según los entrevistados, constituyen el eje central de la organización, guiando su labor y fortaleciendo su identidad, lo que para muchos empleados representa una gran oportunidad para ayudar en la creación de una sociedad más igualitaria y justa.

Influencia de los Valores en la Relación entre Empleados y la Organización: Los valores organizacionales son percibidos por la muestra como un elemento clave que fortalece la dinámica laboral que fomenta la colaboración y el sentido de pertenencia, dentro de los comentarios a destacar se encuentra "los valores son nuestra guía diaria" y "trabajamos con un mismo propósito" y la expresión "son nuestro ADN" reflejan esta percepción generalizada.

Impacto de la Misión Social: La gran mayoría de los participantes afirmó sentirse profundamente identificados con la misión social de la Fundación Grupo Social, describiéndola como "un propósito claro que impulsa nuestro trabajo". La conexión emocional con el efecto de la organización en las comunidades fue un tema recurrente en las respuestas, lo que refleja una sólida conexión entre las partes.

Clima Laboral: El ambiente laboral fue calificado de manera positiva, destacando la cooperación, la confianza mutua y el trabajo conjunto como principales accionantes. Sin embargo, algunos empleados mencionaron que sería valioso fortalecer estrategias de bienestar y reconocimiento para mejorar aún más la experiencia laboral.

Factores de Motivación y Compromiso: Los principales factores de motivación mencionados fueron el sentido de pertenencia, el reconocimiento laboral y la estabilidad. Por su

parte, La familia y la comunidad fueron identificadas como motores clave en el cumplimiento de responsabilidades.

Triangulación de Datos

La integración de los hallazgos cualitativos y cuantitativos permite identificar tendencias consistentes como lo son las siguientes:

1. Fuerte alineación con los valores organizacionales: pues tanto en la entrevista como en el cuestionario, los empleados expresaron que los valores de la Fundación están presentes en su trabajo diario.
2. Impacto positivo de la misión social: La mayoría considera que la misión social influye en su motivación y compromiso laboral.
3. Buen clima laboral con oportunidades de mejora: la percepción del ambiente laboral es positiva en general, sin embargo, se evidencia que se pueden fortalecer estrategias de bienestar y reconocimiento para mejorar aún más esta percepción.
4. Compromiso y motivación elevados: los empleados se encuentran identificados y con alto sentido de pertenencia, esto, su labor social es un factor clave para la satisfacción de los empleados.

Conclusiones

Con los resultados de la investigación en campo realizada, se puede conocer la opinión de los empleados con base a la cultura organizacional, su satisfacción, compromiso y la alineación de sus valores con los corporativos en donde tener una cultura organizacional robusta es un factor muy importante en la organización, que permite tener colaboradores motivados y comprometidos, cumpliendo así con la promesa y misión social de la Fundación.

Con la aplicación de la entrevista cualitativa semiestructurada los colaboradores expusieron a través de opiniones su conformidad con la organización, adicional, para el cuestionario complementario de método cuantitativo, se tuvo en cuenta cinco factores que permitieron identificar su satisfacción, por medio de ocho preguntas, donde el promedio de sus resultados estuvo por encima de 4.6, por lo que los datos obtenidos demuestran que los valores corporativos se reflejan y son interiorizados por cada uno de sus colaboradores, esto se manifiesta en cada una de sus labores diarias, demostrando una cultura organizacional sólida, donde el sentido de pertenencia es fundamental para impulsar la labor social de la misma y así se logre alcanzar los objetivos establecidos.

Los resultados obtenidos arrojan que los empleados se sienten valorados y motivados, ya que el clima laboral en la fundación favorece la productividad y fomenta un alto sentido de pertenencia, de igual manera, se pudo identificar que existe una opción de mejora en cuanto a la estrategia de bienestar y reconocimiento a los colaboradores, la cual potenciaría el desempeño de sus labores.

Al globalizar los resultados de las herramientas, la triangulación de datos y la revisión documental, se evidenció que los valores de la Fundación, como el respeto, la unidad y el compromiso, son parte esencial del día a día de los colaboradores. Estos valores no solo están

presentes, sino que también se reflejan en su forma de trabajar, creando un ambiente en el que la cooperación, la confianza y el trabajo en equipo son protagonistas. Entre los aspectos positivos más destacados está la promoción de un entorno inclusivo y la percepción de un ambiente laboral saludable. Sin embargo, se identificó la necesidad de fortalecer las estrategias de reconocimiento laboral, ya que esto podría incrementar aún más el sentido de valoración y pertenencia entre los empleados.

Por su parte, la percepción que tienen los colaboradores sobre la cultura organizacional está claramente relacionada con su nivel de compromiso hacia la Fundación. Los datos muestran que un 65% de los encuestados siente una identificación total con los valores institucionales, lo que contribuye significativamente a su motivación y disposición para trabajar con entusiasmo. A pesar de este panorama positivo, hay un pequeño grupo, representado por el 15%, que expresó una postura neutral respecto al ambiente laboral. Esto sugiere una oportunidad para implementar programas o iniciativas que fortalezcan la confianza, la integración y el sentido de pertenencia en estos empleados.

Por último, la conexión entre cómo los empleados perciben la cultura organizacional y su nivel de compromiso es innegable. Los valores y prácticas que promueve la Fundación no solo generan satisfacción, sino que también impulsan la motivación del equipo. En las entrevistas realizadas, muchos colaboradores señalaron que los valores son el corazón de la organización, actuando como una brújula que orienta su trabajo diario y fomenta la colaboración. Este alto grado de compromiso, aunque ya es significativo, podría fortalecerse aún más mediante estrategias que ayuden a los empleados a conectar de manera más profunda con los objetivos y metas corporativas, asegurando que los valores sigan siendo una fuente constante de inspiración para todos.

Análisis y Recomendaciones

Considerando los hallazgos de las encuestas realizadas, se logra evidenciar que existe una cultura organizacional positiva al interior de la Fundación Grupo Social, teniendo en cuenta que en la mayoría de ocasiones los trabajadores se sienten valorados y enfocan sus acciones se encuentran alineadas a la misión de la organización, también logran apreciar el ambiente de trabajo inclusivo; sin embargo, existen algunas áreas en las que se podrían mejorar con el fin de fomentar un mayor involucramiento y bienestar de los colaboradores.

Con lo anterior se hacen visibles las siguientes recomendaciones que pueden contribuir con la obtención de mayores y mejores resultados de la empresa enfocados en la edificación de una Cultura Organizacional aún más robusta:

Analizar y Profundizar sobre la Relación Entre el Trabajo de Cada Funcionario y su Relación con la Misión Social:

1. Creación de planes de desarrollo individual que permitan describir claramente cómo el rol de cada empleado contribuye y aporta a los objetivos de la organización.
2. Realización de jornadas de tutoría y retroalimentación, donde se generen espacios en los cuales puedan ser liderados por los empleados que tenga mucho más tiempo y experiencia, para que puedan compartir historias y conocimientos sobre la organización.
3. Generar una propuesta que permita ofrecer oportunidades para aquellos empleados que de forma voluntaria deseen hacer parte de proyectos comunitarios, para fomentar una mejor conexión con la misión de la organización.

Mejoramiento de la Comunicación Interna:

1. Implementación de reuniones periódicas con todo el personal, con el fin de generar escenarios que permitan una interacción general, para lograr mantener a los trabajadores informados sobre actualizaciones y progresos de la fundación.

2. Utilizar de manera permanente los diferentes canales de comunicación, garantizando que la información que se comparte o difunde, pueda llegar a los destinatarios adecuados.

Implementación de Programas De Reconocimiento para los Trabajadores:

1. Ejecución de programas de reconocimiento, para poder exaltar y destacar las acciones diferenciales que realizan los trabajadores, estos reconocimientos se realizarían durante las reuniones de equipo o eventos de toda la empresa, para efectuar un reconocimiento público.

2. Designar un rubro económico para lograr otorgar estímulos que permitan adaptarse en beneficio a los trabajadores, como bonos de dinero, acuerdos de trabajo flexibles, oportunidades de desarrollo profesional o tiempo libre adicional.

Evaluación y mejorar del ambiente de trabajo:

1. De forma mensual desarrollar encuestas con el fin de evaluar la satisfacción de los trabajadores e identificar posibles falencias.

2. Brindar apoyo continuo en la capacitación y desarrollo de todos los colaboradores, con el objetivo de fortalecer su compromiso y contribuir a su crecimiento tanto personal como profesional.

Estrategias de bienestar laboral:

1. Creación de comité de bienestar laboral, que permita integrar a la mayoría de los empleados, con el fin de generar estrategias y propuestas de actividades colectivas y programas

de bienestar, priorizando la realización de acciones que permitan promover la armonía entre las responsabilidades profesionales y la vida personal.

Estas recomendaciones buscan al interior fortalecer la cultura organizacional y mejorar el compromiso de los colaboradores de la Fundación Grupo Social desde sus diferentes cargos y funciones.

Referencias Bibliográficas

B., E. (2016). *Denison Organizational culture*. Academia.edu.

https://www.academia.edu/27292743/Denison_Organizational_Culture

Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.a ed.). McGraw-Hill.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20I%20dalverto.%20Introducción%20a%20la%20teoría%20general%20de%20la%20Administración.pdf

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill. [https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=5205&pg=172)

[com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=5205&pg=172](https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=5205&pg=172)

Congreso de la República de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Gaceta Constitucional Nro. 114.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>

Congreso de la República de Colombia. (2008). *Ley 1221 de 2008: Por la cual se establecen normas para promover y regular el teletrabajo y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial Nro. 47.068.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431>

Congreso de la República de Colombia. (2006). *Ley 1010 de 2006: Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo*. Diario Oficial Nro. 46.160.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18843>

Congreso de la República de Colombia. (2012). *Ley 1562 de 2012: Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional*. Diario Oficial Nro. 48.488.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48365>

Congreso de la República de Colombia. (2013). *Ley 1618 de 2013: Por la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad*. Diario Oficial Nro. 48.717.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=52081>

Congreso de la República de Colombia. (2015). *Ley 1752 de 2015: Por la cual se modifica el Código Penal para penalizar actos de discriminación*. Diario Oficial Nro. 49.858.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=61858>

Congreso de la República de Colombia. (2006). *Ley 1098 de 2006: Código de Infancia y Adolescencia*. Diario Oficial Nro. 46.446.

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1098_2006.html

Congreso de la República de Colombia. (1993). *Ley 70 de 1993: Por la cual se desarrolla el artículo transitorio 55 de la Constitución Política*. Diario Oficial Nro. 41.013.

<https://www.mininterior.gov.co/normativas/por-la-cual-se-desarrolla-el-articulo-transitorio-55-de-la-constitucion-politica-y-su-objeto-es-reconocer-a-las-comunidades-negras-que-han-venido-ocupando-tierras-baldias-en-las-zonas-rurales-riberen/>

Congreso de la República de Colombia. (2009). *Ley 1346 de 2009: Por medio de la cual se aprueba la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas*. Diario Oficial Nro. 47.222.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=37150>

Csikszentmihalyi, M. (2003). *Fluir: Una psicología de la felicidad*. Kairós.

https://www.academia.edu/44936345/FLUIR_una_psicologia_de_la_felicidad

Del Estado de Hidalgo, U. A. (s. f.). *Boletín Científico de Ciencias Económico Administrativas*

No. 3. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e1.html>

Denzin, N. K. (2012). *Triangulation 2.0*. Journal of Mixed Methods Research.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1558689812437186>

Drucker, P. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.

<https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/34696/29578>

Fundación Grupo Social. (2019). *Informe de labores y balance social 2019*.

https://www.fundaciongruposocial.co/storage/general/FGS-informe-de-labores-balance-social_2019.pdf

Fundación Grupo Social. (2021). *Informe de labores y balance social 2021*.

https://www.fundaciongruposocial.co/storage/general/FGS_informe_labores_balance_social_2021.pdf

Fundación Grupo Social. (s.f.). *Nuestras empresas*. En Fundación Grupo Social.

<https://www.fundaciongruposocial.co/empresas>

Fundación Grupo Social. (s. f.). *Manuales de Cultura Organizacional: Lineamientos Éticos y*

Principios de la Fundación Grupo Social (Documento interno).

Griffin, R., Phillips, J., & Gully, S. (2017). *Comportamiento Organizacional: Administración de personas y organizaciones* (12a. ed.). Cengage Learning Editores.

<https://omeka.urbeuniversity.edu/files/original/61813b7573ebcec96f571d6192d99694b97bd7da.pdf>

- Gómez, M. (2008). *Cultura organizacional e identidad productiva: Propuesta para el análisis de las organizaciones colombianas*. Umbral Científico.
<https://www.redalyc.org/pdf/304/30420469007.pdf>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard Business School Press
- Lozano, M. (2016). *Modelo Denison para el Planteamiento de Estrategias de Marketing*. UDA Akadem, 9, 273-280.
<https://revistas.uazuay.edu.ec/index.php/udaakadem/article/download/485/733/1233>
- McGregor, D. (2007). *El lado humano de las empresas: Aplique la teoría "Y" para lograr un manejo eficiente de su equipo*. McGraw-Hill Interamericana.
<https://es.scribd.com/document/701510252/El-Lado-Humano-de-Las-Empresas-Douglas-Mcgregor>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resource Management Review.
https://hrmars.com/papers_submitted/2464/A_three-Component_Conceptualization_of_Organizational_Commitment.pdf
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE Publications.
<https://sk.sagepub.com/book/mono/preview/commitment-in-the-workplace.pdf>
- Ministerio del Interior de Colombia. (2018). *Decreto 762 de 2018: Por el cual se dictan disposiciones para garantizar los derechos de las personas LGBTIQ+*. Diario Oficial Nro. 50.616.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=86303>

Mulder, P. (2023). *Modelo de cultura organizacional (Schein)*. Toolshero.

<https://www.toolshero.es/liderazgo/modelo-de-cultura-organizacional-por-edgar-schein>

Ñaña Baquerizo, C. N., & Pedro, R. G. W. (2017). *Comportamiento organizacional: manual auto formativo interactivo*.

https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4253/1/DO_FCE_319_MAI_UC0104_2018.pdf

Organización Internacional del Trabajo (OIT). *Normas internacionales del trabajo*.

https://www.ilo.org/es/normas-internacionales-del-trabajo?utm_source

Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). *Trabajo decente y la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible*. OIT. <https://www.ilo.org/es/temas-y-sectores/trabajo-decente-y-la-agenda-2030-de-desarrollo-sostenible>

Peralta, R. (2020). *El Clima Organizacional*. <https://gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>

República de Colombia. (2018). *Decreto 762 de 2018: Por el cual se adoptan políticas públicas para garantizar los derechos de la población LGBTI*. Ministerio del Interior.

<https://www.mindefensa.gov.co>

Serrate-Alfonso, A., Portuondo-Vélez, A. L., Sánchez-Puigbert, N., & Suárez-Ojeda, R. (2013). *Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal*.

Ingeniería Industrial, 34(2), 45-62. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433596002.pdf>

Schein, E. H. (1992). *Cultura empresarial y liderazgo*. Fondo de Cultura Económica.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf

Apéndice

Apéndice A

Herramientas de Recolección de Datos

Entrevista Semiestructurada (Cualitativo)

Objetivo: Explorar percepciones sobre cultura organizacional, clima laboral y compromiso.

Preguntas

Cultura organizacional

1. ¿Cómo describiría los valores y creencias predominantes en la Fundación Grupo Social?
2. ¿De qué manera considera que los valores organizacionales influyen en la relación entre los empleados y la organización?

Impacto de la misión social

1. ¿Qué tan conectado se siente con la misión social de la Fundación?
2. ¿Cree que esta misión tiene un impacto en la forma en que trabaja diariamente?

Clima laboral

1. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral actual en la Fundación?
2. ¿Qué elementos del clima laboral considera más positivos o negativos?

Compromiso y motivación

1. ¿Qué factores lo motivan a cumplir con sus responsabilidades en la Fundación?
2. ¿Qué estrategias podrían mejorar su compromiso con la organización?

****Fin entrevista****

Cuestionario Estructurado (Cuantitativo)

Objetivo: evaluar las percepciones sobre el clima laboral, el impacto de los valores organizacionales, y el nivel de compromiso de los empleados.

Instrucción de diligenciamiento: Califique de uno a 5 en donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo.

Preguntas

Cultura y valores

Los valores organizacionales de la Fundación se reflejan claramente en mi día a día laboral.

La Fundación promueve un ambiente inclusivo y basado en el respeto.

Misión social

La misión social de la Fundación influye positivamente en mi motivación.

Me siento identificado/a con los objetivos sociales de la organización.

Clima laboral

Estoy satisfecho/a con el nivel de comunicación interna en la Fundación.

Existe un ambiente de confianza y colaboración entre los empleados.

Compromiso y motivación

Estoy motivado/a para cumplir con mis responsabilidades laborales.

Me siento valorado/a por mi contribución a la organización.

****Fin cuestionario****