

**Clima Organizacional y Bienestar Laboral del Área de Gestión Humana en
Comfenalco Antioquia.**

Dennys Ramirez Toro

Erika Julieth Gonzalez Jaramillo

Liseth Darlyn Salazar Vargas

Marta Patricia Giraldo Granda

Sandra Jannet Padierna Alzate

Tutor

John Cesar Morales

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresa

2025

Dedicatorias

Para mi familia, que son mi motor e inspiración para cumplir mis sueños.

Dennys Ramírez Toro.

Dedico este proyecto a mi hija y a mi pareja, quien ha sido mi mayor motivación para continuar adelante, y a mi mejor amiga, por su apoyo constante y por estar a mi lado en cada paso de este camino. Su amor, paciencia y comprensión me han impulsado a alcanzar este sueño. Este logro también es de ustedes.

Erika Julieth González Jaramillo

Dedico este trabajo a mi madre y a mi hijo, quienes han sido mi mayor apoyo y fuente de inspiración a lo largo de este viaje académico. Su amor incondicional y sacrificios han sido fundamentales para alcanzar este logro.

Liseth Darlyn Salazar Vargas

Dedico este proyecto de grado a mi hijo Diego y mi madre Marta, quienes me han tenido toda la paciencia del mundo en mis ausencias por trabajar en lograr mi sueño que es graduarme de administradora de empresas.

Marta Patricia Giraldo Granda

Dedico este proyecto investigación a todo el equipo de trabajo que conforma la empresa a la cual pertenezco, la misión de transformar vidas, cuidando la salud de las personas mediante la humanización de un servicio permanente, es una labor que me llena de orgullo.

Sandra Jannet Padierna Alzate

Agradecimientos

Agradezco a Dios, por los ángeles y guías que pone en mi camino, aquellos que dan dirección, alivianan cargas, acompañan y te ayudan a ser mejor.

Dennys Ramirez Toro

Agradezco profundamente a todas las personas que me apoyaron durante este proceso académico, cuya contribución fue esencial para alcanzar este logro. A mi hija, por su paciencia y amor incondicional, que me impulsaron a seguir adelante a pesar de las dificultades. Ella ha sido mi mayor fuente de motivación y me ha inspirado a continuar hasta culminar esta importante etapa de mi vida. También agradezco a mis profesores y compañeros, quienes con su conocimiento, experiencias y colaboración enriquecieron mi proceso de aprendizaje, ayudándome a crecer tanto profesional como personalmente, agradezco a todos aquellos que, de una manera u otra, contribuyeron a la realización de este proyecto. Este

Erika Julieth González Jaramillo

Agradezco a mi madre, mi hijo, mis tutores y mis compañeros de clase quienes no solo compartieron su conocimiento, sino que también me guiaron y motivaron a lo largo de este proceso. Sus valiosas enseñanzas y consejos han sido fundamentales para mi crecimiento académico y personal.

Liseth Darlyn Salazar Vargas

Agradezco infinitamente a las empresas por las cuales he prestado mis servicios y me han permitido crecer sin tener mi título profesional, dándome un voto de confianza gigante para

lograr el resultado, al igual que a mi hijo y a mi madre por su paciencia y amor en el acompañamiento de este sueño.

Marta Patricia Giraldo Granda

Agradezco ante todo a Dios por permitir avanzar en este proceso que un día decidí retomar, adicionalmente gratitud a mi familia, amigos que todos los días con sus palabras me alienta a llegar hasta el final a pesar de los obstáculos.

Sandra Jannet Padierna Alzate

Resumen

Este trabajo analiza los principales desafíos de la cultura organizacional en Comfenalco Antioquia, centrándose en el área de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión. Se examina como factores como la comunicación, el liderazgo y la motivación de los empleados impactan el desempeño organizacional en una entidad dedicada a la prestación del servicio en educación, recreación, capacitación, cultura y turismo.

Entre los retos identificados se destacan la resistencia al cambio, la falta de comunicación efectiva, conflictos internos y desmotivación. La investigación de enfoque cualitativo y descriptivo, basada en encuestas realizadas a los empleados, reveló que un 45% percibe un clima laboral no favorable, debido a factores como la falta de capacitación reciente y la insatisfacción salarial. No obstante, un 77% de los colaboradores expresó orgullo por pertenecer a la organización, resaltando el acceso a la tecnología y el acompañamiento recibido durante el periodo de inducción.

Para abordar estos desafíos, se proponen estrategias, mediante el desarrollo de un programa de compensación e incentivos, que tiene como fin de mejorar el bienestar emocional, económico, social y formativo de los empleados; estas alternativas buscan consolidar un ambiente laboral motivador, incrementar la productividad y alinear las dinámicas internas con la misión de bienestar social de Comfenalco.

Al fortalecer la cultura organizacional, no solo contribuirá a superar los obstáculos, también impactará positivamente en la calidad de los servicios ofrecidos y en la experiencia de colaboradores y usuarios.

Palabras clave: Cultura organizacional, motivación, comunicación, bienestar, estrategias.

Abstract

This paper analyzes the main challenges of organizational culture in Comfenalco Antioquia, focusing on the area of Human Resources Management and Management Skills. It examines how factors such as communication, leadership and employee motivation impact organizational performance in an entity dedicated to education, recreation, training, culture and tourism services.

The identified challenges include resistance to change, lack of effective communication, internal conflicts and demotivation. The qualitative and descriptive approach research, based on surveys conducted to employees, revealed that 45% perceive an unfavorable work climate, due to factors such as lack of recent training and salary dissatisfaction. However, 77% of the employees expressed pride in belonging to the organization, highlighting the access to technology and the support received during the induction period.

To address these challenges, strategies are proposed, through the development of a compensation and incentive program, in order to improve the emotional, economic, social and educational well-being of employees; these alternatives seek to consolidate a motivating work environment, increase productivity and align internal dynamics with the social welfare mission of Comfenalco.

By strengthening the organizational culture, it will not only contribute to overcoming obstacles, but will also have a positive impact on the quality of the services offered and on the experience of its collaborators and users.

Keywords: *Organizational*: culture, motivation, communication, well-being, strategies.

Tabla de Contenido

Dedicatorias	2
Agradecimientos	3
Resumen	5
Abstract	6
Lista de tablas	9
Introducción	11
Planteamiento del Problema	13
Justificación	14
Pregunta de investigación	17
Título	17
Objetivos	18
Objetivo General	18
Objetivos Específicos	18
Antecedentes	19
Evolución de la Cultura Organizacional	19
Falta de Comunicación Efectiva	19
Resistencia al Cambio	20
Desmotivación y Falta de Reconocimiento	20
Déficit de Liderazgo	20
Marco Legal	22
Convenios de la OIT	23
Marco Teórico	25
Teoría del Bienestar Social	25
Teoría de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	27
Teoría de la Economía Solidaria	28
Teoría del Desarrollo Humano	28
Teoría de la Integración y Cohesión Social	29
Teoría de la Gestión de la Calidad en los Servicios	29
Teoría de la Participación Comunitaria	30
Metodología de la investigación	32
Técnica de investigación	35
Enfoque de investigación	35

Diseño de la Investigación	36
Población y Muestra	42
Resultado y Análisis de la Encuesta	44
Productos	60
Análisis de barreras	60
Análisis de Escenarios Aspectos Positivos y Negativos	61
Plan de Acción	62
Grafica Plan de Acción mediante Programa de Compensación	66
Conclusiones	67
Recomendaciones	70
Referencias Bibliográficas	72
Anexos	75

Lista de tablas

Pág.

Tabla 1.....	36
Tabla 2.....	43
Tabla 3.....	61

Lista de Figura

Figura 1	44
Figura 2	45
Figura 3	46
Figura 4	47
Figura 5	48
Figura 6	49
Figura 7	50
Figura 8	51
Figura 9	52
Figura 10	53
Figura 11	54
Figura 12	55
Figura 13	56
Figura 14	57
Figura 15	58
Figura 16	60
Figura 17	61
Figura 18	66

Introducción

Entender a profundidad el término de cultura organizacional en su estructura y funcionalidad es el reto de las compañías que busca posicionarse en un mercado competitivo, no en vano se destaca la multiplicidad de conceptos sobre el tema. Para orientar el objetivo de la investigación se aborda la temática de cultura organizacional desde el desempeño laboral, como lo define el siguiente autor en su artículo:

Las características de la cultura organizacional son: la Identidad de sus miembros que es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo; apunta a que las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas. (Robbins,1999 como se citó en Belalcázar 2012, pág. 47).

De acuerdo al concepto anterior, el presente trabajo de grado enfatiza la investigación en como la cultura organizacional de la caja de Compensación familiar Comfenalco en el área de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión, visto desde un sistema de expresión y adaptación impacta en la motivación, responsabilidad ética y satisfacción laboral de una organización que presenta conflictos de adaptación y comunicación.

Una cultura de confianza permite a las organizaciones enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades fomentando el compromiso y sentido de pertenencia, es así como la caja de compensación familiar Comfenalco fundada en 1957 en Medellín, busca mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias. Desde sus inicios, se ha destacado por tener un enfoque en temas como educación, recreación, turismo, cultura y vivienda para sus afiliados. A través de los años la organización ha evolucionado con el desarrollo de programas como subsidios para compra de vivienda, becas educativas, capacitación laboral y eventos recreativos, promoviendo

de esta manera el bienestar integral de las familias colombianas que pertenece al estrato 1,2 y 3 en el nivel socioeconómico de Colombia.

Como un nuevo desafío Comfenalco en aras de responder a la competencia directa, ha impulsado la especialización en turismo y vivienda, igualmente manteniendo su enfoque en ofrecer beneficios significativos a sus afiliados y comunidades de Antioquia, Santander y el Valle del Cauca, destacándose igualmente por el cuidado y calidad de vida de los trabajadores.

El contenido de la investigación presenta una estructura metodológica diseñada por capítulos. En el capítulo 1. Marco teórico se expone los antecedentes y principales teorías de comportamiento humano en las organizaciones que demuestre la importancia de conformar culturas organizacionales pertinentes a la misión y conductas éticas, en el capítulo 2. El diseño metodológico está basado en el planteamiento del problema, la investigación mediante un trabajo de campo, uso de técnicas de investigación como encuestas, entrevista y/ o enfoques de grupo, facilitando la toma de decisiones al momento documentar acciones de mejora, que busca solución a la problemática, seguidamente en el capítulo 3 se realiza la presentación de resultados mediante estadísticas basadas en la investigación, para finalizar el capítulo 4 evidencia las conclusiones, recomendaciones y limitaciones en concordancia con la investigación y termina con los aportes para futuras líneas de investigación.

Como conclusión, llevar al equipo a un liderazgo que enfrente cada obstáculo sin perder la visión, mejorando visiblemente el clima laboral transforma no solo una empresa, también involucra familias, la sociedad y un país que, a pesar de tantas incertidumbres, posee un capital humano en un alto grado de excelencia capaz de forjar compañías de éxito.

Planteamiento del Problema

El Departamento de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión juega un rol fundamental en la creación y sostenimiento de la cultura organizacional dentro de Comfenalco Antioquia. Las decisiones y estrategias adoptadas en este departamento, especialmente en términos de contratación, capacitación, desarrollo profesional y gestión del desempeño, afectan la manera en que los empleados perciben la empresa y se relacionan con ella.

Como dificultades al aplicar la cultura organizacional dentro del departamento de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión de Comfenalco Antioquia, se puede evidenciar.

Resistencia al cambio: Un segmento de colaboradores con mayor antigüedad en la organización, sienten como amenaza las nuevas propuestas que se está implementando en algunos procesos, la actitud negativa está sustentada en considerar que el proceso actual es funcional, por consiguiente, no es necesario realizar cambios; lo que no es perceptivo para este grupo de empleados, es la ventaja que se puede dar a la competencia cuando se tiene una posición de espera pasiva.

Falta de comunicación: Desde la alta gerencia se debe propender por tener una comunicación abierta y transversal con todos los colaboradores, desde esta perspectiva es evidente las falencias de líderes carentes de compromiso con la cultura organizacional, entendiendo que la falta en la comunicación asertiva, conlleva a un clima organización negativo con sentimientos de exclusión, subestimando la opinión del equipo. Dado lo anterior situaciones como estas impacta en la ejecución de tareas, avance de proyectos y motivación organizacional.

Justificación

Comfenalco Antioquia, como caja de compensación, se distingue por ofrecer bienestar no solo a sus afiliados también a sus empleados y familiares, mediante una amplia gama de proyectos educativos, recreativos y sociales. Esta labor ha consolidado su cultura organizacional, convirtiéndola en una empresa sólida y reconocida, con una alta fidelización entre sus colaboradores.

La elección del departamento para llevar a cabo el estudio en la empresa Comfenalco Antioquia, se centró en el Departamento de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión debido a la relevancia que tiene en la cultura organizacional y en la gestión de los procesos internos de la organización. Este departamento es clave ya que se encarga de los procesos relacionados con el desarrollo del talento humano, la capacitación, la gestión del desempeño, y el bienestar laboral, aspectos fundamentales que influyen directamente la cultura organizacional.

El tamaño de la organización y la complejidad de sus procesos internos hacen que sea un reto analizar todos los aspectos de la empresa a nivel global. Por esta razón, se centró el estudio en un departamento específico que permitiera una observación más detallada y alcanzable de los procesos. Al ser un área estratégica, el Departamento de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión tiene un impacto significativo en cómo se construye y se transmite la cultura organizacional dentro de la empresa.

Sin embargo, es necesario implementar nuevas actividades que incrementen el compromiso, asegurando que la cultura organizacional siga siendo un proyecto genuino y no impuesto que esté alineado con los enfoques administrativos, organizativos y estratégicos que la caracterizan.

El proyecto busca desarrollar una plataforma de objetivos que permita comprender y analizar en profundidad la cultura organizacional en el Departamento de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión de Comfenalco Antioquia, identificando sus fortalezas y áreas de mejora. Esto es esencial ya que, sin un conocimiento claro de los aspectos positivos y negativos, será difícil realizar mejoras efectivas.

Este estudio tiene relevancia para nuestra formación profesional, ya que nos ofrece la oportunidad de abordar un caso real y no teórico. Se trata de evidenciar lo que ocurre en el interior de la organización, lo que es conocido por todos, pero rara vez se documenta, tanto en aspectos positivos como negativos.

Existen barreras de comportamiento que aumentan los conflictos, especialmente por la resistencia al cambio y la falta de comunicación entre departamentos, lo que puede afectar directa o indirectamente a los afiliados, es por ello que se hace necesario abordar problemáticas que al ser identificadas se transformen en oportunidades de mejora, asegurando su continuidad y reconocimiento, del mismo modo, planteando estrategias para el desarrollo y fortalecimiento de los equipos de trabajo.

La investigación es viable gracias al acceso a información de fuentes primarias y los recursos necesarios para realizar el trabajo de campo, permitiendo identificar la raíz del problema. El diagnóstico de clima organizacional beneficiará principalmente al departamento de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión de Comfenalco Antioquia, con un impacto positivo centralizado en este grupo de trabajo.

Esta investigación puede ser una fuente valiosa de datos y experiencias para la gestión del talento humano, enfocada en las competencias individuales y grupales, así como en la implementación de modelos de gestión aplicables a la organización. Es fundamental que la

compañía implemente acciones que impacten positivamente la problemática, asegurando el fortalecimiento de su cultura organizacional.

El desafío, como estudiantes de administración de empresas, es mejorar el clima organizacional del departamento de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión de Comfenalco Antioquia, una de las cajas de compensación con mayor reconocimiento en el departamento, que cuenta con 67 años de experiencia en liderazgo y servicio a la comunidad.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son las barreras que impiden a los colaboradores del departamento de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión en Comfenalco Antioquia, fomentar una cultura organizacional satisfactoria?

Título

Clima Organizacional y Bienestar Laboral del Área de Gestión Humana en Comfenalco Antioquia.

Objetivos

Objetivo General

Analizar los componentes de la cultura organizacional en el departamento de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión de Comfenalco Antioquía y su impacto en la motivación de los empleados y el desempeño organizacional.

Objetivos Específicos

Identificar las barreras que limitan la adhesión de los empleados del departamento de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión de Comfenalco Antioquía a su cultura organizacional.

Evaluar diferentes escenarios en relación con el cambio organizacional, donde se identifiquen aspectos positivos y/o negativos de la cultura organizacional del departamento de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión de Comfenalco Antioquía y como se trasmite a sus colaboradores.

Proponer acciones desde la alta gerencia que permitan superar las barreras identificadas, mejorando el clima laboral en el departamento de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión de Comfenalco Antioquía.

Antecedentes

Comfenalco Antioquia enfrenta una serie de desafíos en relación con su cultura organizacional, los cuales requieren atención para su mejora. La evolución de su cultura ha estado marcada por la necesidad de fortalecer la confianza, mejorar la comunicación, gestionar conflictos, motivar a los empleados y desarrollar un liderazgo efectivo. Estos aspectos son esenciales para construir una cultura organizacional sólida, que permita a Comfenalco Antioquia en el departamento Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión cumplir con su misión de mejorar las condiciones de vida de sus afiliados y contribuir al bienestar de la comunidad.

Evolución de la Cultura Organizacional

Desde sus inicios, Comfenalco ha buscado construir una cultura organizacional basada en la confianza y el bienestar de sus afiliados. La confianza se considera un elemento clave para consolidar su cultura, ya que fomenta un ambiente de colaboración y compromiso entre los empleados y la dirección. Sin embargo, la implementación de esta cultura en la práctica ha sido un reto, especialmente en un contexto donde la adaptación a nuevas realidades es crucial para la competitividad de la organización.

Falta de Comunicación Efectiva

Una de las principales dificultades dentro del departamento es la falta de canales de comunicación claros y oportunos. Las decisiones que afectan a los empleados no siempre se comunican de manera adecuada, lo que genera incertidumbre y desconfianza; Los empleados sienten que sus opiniones y aportes no son escuchados ni valorados, lo que debilita la relación de confianza necesaria para fortalecer la cultura organizacional.

Resistencia al Cambio

La implementación de nuevas prácticas y valores dentro de la cultura organizacional ha sido especialmente difícil entre los empleados con mayor antigüedad. Estos trabajadores, al haber sido contratados con un enfoque centrado exclusivamente en tareas específicas, no recibieron una formación adecuada sobre la cultura organizacional. Como resultado, hay una desconexión que genera fricciones y dificulta la integración de todos los colaboradores bajo una visión común.

Desmotivación y Falta de Reconocimiento

La desmotivación en el departamento de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión de Comfenalco Antioquia, se está evidenciando en la falta de compromiso de algunas áreas del departamento con la ausencia de un sistema de incentivos que fomente el desarrollo personal.

Déficit de Liderazgo

La falta de liderazgo por parte de los colaboradores en el departamento de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión de Comfenalco Antioquia ha sido otra de las problemáticas identificadas. La ausencia de una visión clara, la incapacidad para gestionar cambios y la falta de habilidades para responder al trabajo en equipo ha dificultado la creación de una cultura organizacional sólida y orientada a resultados.

Estos desafíos afectan directamente la capacidad de Comfenalco Antioquia para cumplir con su misión de mejorar las condiciones de vida de sus afiliados. Sin una cultura organizacional consolidada que valore la confianza, la comunicación y el trabajo en equipo, será complicado lograr una gestión eficaz y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. El departamento necesita superar estas barreras y fomentar un ambiente laboral en el que los

empleados se sientan motivados, reconocidos y comprometidos con la misión de la organización. Es necesario implementar cambios en la estructura de liderazgo, la comunicación interna y la gestión del talento, así como crear un espacio de trabajo inclusivo y valorado por todos los colaboradores, independientemente de su antigüedad.

Marco Legal

La cultura organizacional en una entidad como la Caja de Compensación Comfenalco Antioquia está influenciada por un marco legal que regula su funcionamiento y establece principios éticos y operativos. Este marco no solo garantiza que la organización cumpla con la legislación vigente, sino que también promueve un ambiente que fomenta el bienestar de sus trabajadores y beneficiarios.

- Ley 21 de 1982: Esta ley establece el Sistema de Cajas de Compensación Familiar en Colombia, definiendo su objeto, funciones y afiliación. Promueve el bienestar de los trabajadores y sus familias a través de servicios sociales, lo que es fundamental para la cultura organizacional de Comfenalco.
- Ley 789 de 2002: Modifica y complementa el marco normativo anterior, asegurando la sostenibilidad del sistema de cajas de compensación. Esta ley enfatiza la responsabilidad social empresarial y busca promover condiciones laborales dignas, lo cual impacta directamente en la cultura organizacional.
- Código Sustantivo del Trabajo: Regula las relaciones laborales en el país, estableciendo derechos y deberes tanto para empleados como para empleadores. La promoción de un ambiente laboral respetuoso y justo es un pilar importante de la cultura organizacional en Comfenalco.
- Normas de Responsabilidad Social: Aunque no son leyes específicas, las directrices sobre RSE, como las propuestas por el Ministerio de Trabajo y otras entidades, guían a Comfenalco en la implementación de prácticas que refuercen su compromiso con la comunidad y sus empleados.

Adicional Colombia ha suscrito diversos convenios internacionales con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y otras entidades para fortalecer la protección de los derechos laborales colectivos. Estos convenios son fundamentales para garantizar condiciones laborales justas y promover el respeto por los derechos de los trabajadores en el país. A continuación, se presentan algunos de los convenios más relevantes que Colombia ha ratificado.

Convenios de la OIT

Convenio sobre el Derecho de Organización y Negociación Colectiva (Convenio No. 98).

Ratificado en 1978, este convenio protege el derecho de los trabajadores a organizarse y negociar colectivamente. Establece que los empleadores no deben interferir en la formación de sindicatos y deben reconocer los acuerdos alcanzados a través de la negociación colectiva.

Convenio sobre la Eliminación de la Violencia y el Acoso en el Mundo del Trabajo (Convenio No. 190).: Ratificado en 2021, este convenio aborda la violencia y el acoso en el trabajo, reconociendo la necesidad de un ambiente laboral seguro y libre de violencia. Establece directrices para prevenir y abordar estos problemas en el lugar de trabajo.

Convenio sobre el Trabajo Forzoso (Convenio No. 29): Ratificado en 1960, este convenio prohíbe el trabajo forzado y establece medidas para su erradicación. Colombia ha trabajado en la implementación de programas para combatir la trata de personas y el trabajo forzoso en diversas formas.

Convenio sobre la Igualdad de Oportunidades y de Trato entre Trabajadores y Trabajadoras (*Convenio No. 100*: Ratificado en 1983, este convenio promueve la igualdad de remuneración entre hombres y mujeres por trabajo de igual valor, contribuyendo a la lucha contra la discriminación en el ámbito laboral.

Estos convenios internacionales son cruciales para fortalecer el marco legal que protege los derechos laborales en Colombia. La ratificación de estos instrumentos permite al país alinearse con los estándares internacionales y mejorar las condiciones laborales, promoviendo un entorno de trabajo más justo y equitativo. Además, contribuyen a la construcción de un tejido social más sólido, donde se respetan y defienden los derechos de todos los trabajadores.

Marco Teórico

Comfenalco Antioquia es una Caja de Compensación Familiar que tiene como objetivo principal mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias en el Departamento de Antioquia, ofrece una amplia oferta de servicios en áreas como educación, recreación, cultura y bienestar social.

Su modelo de intervención se basa en una serie de teorías y enfoques que subrayan la importancia de la justicia social, el desarrollo humano y la responsabilidad social empresarial, lo que permite crear un impacto positivo en la comunidad. Estas son las principales teorías que se pueden observar en Comfenalco Antioquia.

Teoría del Bienestar Social

El concepto de bienestar social es esencial en el funcionamiento de las Cajas de Compensación Familiar, no solo se refiere a la provisión de servicios básicos, también hace referencia al concepto de promoción de una calidad de vida óptima en el crecimiento personal y laboral de los trabajadores y grupo familiar. Esta teoría, ampliamente desarrollada por distintos autores.

Es así como para se afirma que “Sen explica que el bienestar de una persona puede entenderse considerando la calidad de su vida y ésta puede considerarse como un conjunto funcionamientos interrelacionados, consistentes en estados y acciones. La realización de una persona puede entenderse como el vector de sus funcionamientos, que son la clave para la evaluación de su bienestar. (Vergara, 2015, pág. 8).

Para el caso del departamento de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión de Comfenalco Antioquia Comfenalco la realización personal hace referencia el autor, está vinculada a la toma de decisiones, libertad de expresión, capacidad de comunicación sin coartar

la libertad individual a la que tiene derecho cada colaborador, entendiendo que está reglamentada a políticas y normativas que estipula la empresa, el cual fue de conocimiento y aceptadas por mutuo acuerdo cuando se firma un contrato laboral.

Dando con un enfoque desde la teoría de las capacidades aportadas por Amartya Sen el autor, Cejudo (2007) deduce:

Pero el análisis de Sen distingue un nivel intermedio entre las habilitaciones y las capacidades. Ser libre es ser capaz, y para eso hace falta estar habilitado. Ahora bien, ¿ser capaz de qué? La respuesta es ser capaz de funcionar. Los funcionamientos (functionings) son las cosas que el sujeto hace o la situación en que se encuentra gracias a sus habilitaciones y al uso que pueda hacer de ellas, por ejemplo, viajar, estar sano, o tener una vivienda (p.13).

Las capacidades reflejadas en las oportunidades reales donde el individuo posee confianza en sí mismo, son fundamentales para la medición del bienestar en las empresas, las cuales están orientadas a generar motivación, dignificar cada labor con un sentido de compromiso y cohesión dentro los equipos en logro de una satisfacción personal.

De modo similar, para Sarojini (2012) quien discute cómo los programas educativos contribuyen a la expansión de las capacidades de los individuos, lo que podría relacionarse con el propósito de Comfenalco de ofrecer programas educativos para mejorar la calidad de vida, incluyendo beneficios para empleado en cuanto a su bienestar físico y emocional para el entorno laboral y mejora la productividad. Lo más significativo de esta teoría es la retención del talento, donde se lleva a la práctica los conocimientos adquiridos dentro de la organización, siendo fundamental para el desarrollo y evolución de la misma empresa que cuenta con personal

altamente calificado esencial para una imagen corporativa que genere confianza entre los usuarios que accedan a ser parte de la Comfenalco. Antioquia.

Teoría de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un principio que guía las actividades de Comfenalco en la medida en que la Caja de Compensación no solo se enfoca en los intereses de los trabajadores, también en el impacto social de sus acciones. Según la RSC, las organizaciones tienen un compromiso ético con la sociedad, que va más allá de la búsqueda de beneficios económicos.

Se tiene teorías consistentes en políticas integrales que involucre empleados y comunidad en general, esta figura es imprescindible para las empresas donde su objeto social es la prestación de servicio, como lo son en este caso las Cajas de Compensación Familiar. En consecuencia, para Comfenalco es imperativo implementar iniciativas que favorecen el desarrollo social y económico de Antioquia, contribuyendo a un bienestar colectivo.

Dentro de este contexto teórico el autor, Carroll. (1991) introduce la Pirámide de RSC, la cual divide las responsabilidades corporativas en económicas, legales, éticas y filantrópicas, destacando que las empresas tienen un compromiso que va más allá de la generación de beneficios económicos. Esto se relaciona directamente con el enfoque ético mencionado con anterioridad.

Por su parte, Porter & Kramer. (2011) argumentan que las empresas pueden generar valor económico mientras resuelven problemas sociales, un enfoque que resuena con la idea de que Comfenalco implementa iniciativas para el desarrollo social y económico de la comunidad. Estos autores presentan el concepto de "valor compartido" como una evolución de la RSC.

Teoría de la Economía Solidaria

La economía solidaria es otro pilar sobre el cual se fundamenta el modelo de Comfenalco Antioquia, este enfoque promueve la cooperación y la colaboración entre los individuos y las organizaciones, para alcanzar objetivos comunes, priorizando el bienestar colectivo por encima de los intereses individuales. En Comfenalco Antioquia desde el área Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión, la aplicación de estos principios está reflejada en los programas y la manera como se direccionan los recursos destinados al beneficio de la comunidad que promueva la equidad y la justicia social.

Otros autores han afirmado lo siguiente:

¿Qué es entonces la Economía Solidaria?

Es procurar el bienestar de todas las personas, sin exclusión de ningún tipo y sin dañar, e incluso mejorar, los sistemas naturales. La Economía Solidaria se basa en la liberación del potencial que tiene inherente la humanidad. Los encuentros internacionales de Lima (1997) y de Quebec (2001) de la RIPESS (Red Intercontinental de Economía Social y Solidaria) consensuan esta definición de la Economía Social y Solidaria —considera que el ser humano representa la cosa más importante en el desarrollo económico y social. La solidaridad en economía depende de un proyecto que no es sólo económico, pero también político y social y que da origen a un nuevo funcionamiento político y a una nueva manera de establecer relaciones humanas, tomando como base el consenso y la acción de los ciudadanos. (Declaración de Lima, 1997). (Marcillo & Salcedo, 2010 p. 45)

Teoría del Desarrollo Humano

El desarrollo humano es una teoría que resalta la importancia de garantizar que las personas tengan acceso a los recursos necesarios para llevar una vida plena y significativa. Es

así como para los autores, Aguirre & Saavedra. (2018) de forma general sostienen que el verdadero desarrollo no solo se mide en términos económicos, sino en la capacidad de las personas para mejorar su calidad de vida, alcanzar su potencial y participar activamente en la sociedad. Comfenalco se alinea con esta teoría a través de sus programas educativos, de formación laboral, salud y recreación, los cuales buscan empoderar a los individuos y fomentar su desarrollo integral.

Teoría de la Integración y Cohesión Social

La integración y cohesión social son principios que buscan reducir las desigualdades con oportunidades en igualdad de condición para todos miembros de una sociedad. Comfenalco trabaja en la inclusión de sectores vulnerables, lo cual responde a un enfoque que busca integrar los distintos grupos sociales en la vida activa de la comunidad. Para el autor, Bourdieu. (2016) la cohesión social se logra cuando las políticas públicas, las organizaciones y la sociedad en su conjunto trabajan para reducir las brechas sociales y fomentar la inclusión. Comfenalco Antioquia contribuye a este proceso mediante la promoción de programas que aborden las necesidades de los grupos más desfavorecidos, en este caso los beneficiarios que se encuentran en las categorías A y B de afiliación contribuyendo así a la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

Teoría de la Gestión de la Calidad en los Servicios

La calidad en los servicios es un aspecto fundamental en cualquier institución que busca garantizar el bienestar de sus beneficiarios. En el caso de Comfenalco Antioquia en el área de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión, se implementa un sistema de gestión de calidad que asegura la mejora continua de los servicios que ofrece. De acuerdo con las teorías de gestión de la calidad desarrolladas por Josep Juran el autor, Peek. (2024) plantea que las

organizaciones deben enfocarse en la satisfacción del usuario y en la mejora constante de sus procesos. Es así como para Comfenalco Antioquia en el área de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión, la aplicabilidad de estos principios está dada mediante el control, evaluación y optimización que se realiza periódicamente en los distintos servicios donde se presta a sus afiliados como garantía de una atención en calidad.

Teoría de la Participación Comunitaria

La participación comunitaria es esencial para el éxito de cualquier programa social, ya que fomenta el sentido de pertenencia y la responsabilidad compartida en la mejora de las condiciones de vida de una comunidad. Autores como Freire (1998) expone su visión de la educación y cómo la participación activa de la comunidad en el proceso educativo es clave para el cambio social. La participación y la concientización de los individuos son fundamentales para transformar su realidad; introduce la idea de la praxis, una combinación de reflexión y acción, como un enfoque para empoderar a la comunidad. La participación de la comunidad es esencial para la toma de decisiones y para fortalecer los proyectos de desarrollo social, argumentando que la participación de la comunidad es fundamental para el desarrollo y la sostenibilidad de los proyectos.

Desde esta teoría Comfenalco promueve la participación de sus beneficiarios con soluciones conjuntas, donde intervienen el colaborador y sus familias, integrando los individuos como parte de un núcleo familiar.

Para concluir, el marco teórico sustenta que Comfenalco Antioquia desde la Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión, tiene una estructura basada en teorías y enfoques que buscan promover el bienestar integral del colaborador, todo ello operando desde la responsabilidad social y corporativa, asegurando que los servicios prestados sean pertinentes y

efectivos, lo que se traduce en un impacto positivo para sociedad, en el favorecimiento de familias vulnerables.

Metodología de la investigación

La empresa seleccionada para esta investigación es Comfenalco Antioquia, una organización con presencia en el departamento de Antioquia y en otros departamentos del país, cuyo impacto social es considerable. Con 98 sedes en Antioquia, Comfenalco beneficia a una gran cantidad de personas mediante una amplia oferta de servicios, entre los que se destacan:

- Turismo
- Salud
- Recreación
- Deporte
- Educación y Subsidios
- Crédito para Vivienda
- Bibliotecas

Comfenalco también tiene cobertura en diversos segmentos, tales como:

- IPS (Instituciones Prestadoras de Salud)
- Parques
- Agencias de gestión y colocación de empleo
- Bibliotecas públicas y centros de desarrollo cultural
- Centros y unidades de servicio
- Sede administrativa

El proceso investigativo se enfoca en el Departamento de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión, debido al tamaño de la muestra, lo cual facilita un estudio más específico. Esta selección permite aplicar la investigación a un número significativo de

empleados dentro de esta área, lo que posibilita un análisis más detallado sobre su funcionamiento.

La investigación busca dar respuesta al interrogante sobre ¿Cuáles son las barreras que impiden a los colaboradores del departamento de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión en Comfenalco Antioquia, fomentar una cultura organizacional satisfactoria?

Para dar respuesta a este interrogante se realiza una investigación utilizando algunos métodos.

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis proceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los *estudios cualitativos* pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y análisis de datos.

La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien circular en la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio. (Hernández, 2014, pág. 7).

Por tanto, se busca determinar los componentes de la cultura organizacional del Departamento de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión y su impacto en la motivación de los empleados. La diversidad de servicios indica que se tiene expectativas y necesidades diferentes, convirtiéndose en un desafío para el área de recursos humanos, para ello es fundamental que las estrategias de gestión se adapten a las características específicas de cada grupo evitando enfoques generalizados.

Para el objetivo de la investigación que busca escenarios en relación con el cambio organizacional, donde se identifique aspectos positivos y/o negativos de la cultura organizacional

del Departamento de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión; de como se trasmite a sus colaboradores, se empleará un estudio tipo descriptivo.

Las *investigaciones cualitativo* se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Va de lo particular a lo general. Por ejemplo, en un estudio cualitativo típico, el investigador entrevista una persona analiza los datos que obtuvo y saca conclusiones; posteriormente, entrevista otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y analiza más entrevista para comprender el fenómeno que estudia. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general. (Hernández, 2014, pág. 8).

Por tanto, el alcance descriptivo parte de reconocer cómo las distintas variables identificadas demuestra cual es la tendencia que va en aumento y que situaciones representa una amenaza en la estabilidad del clima organizacional, por consiguiente se hace importante identificar, áreas de la empresa con mayor afectación, nivel de escolaridad, componentes objetivos y subjetivo en una perspectiva de clima plural combinando las distintas variables que predomina este fenómeno, con lo cual se determinará los factores más relevantes en el resultado de la investigación.

Técnica de investigación

La técnica de campo permitirá realizar la recolección de datos a partir de tener un contacto directo con colaboradores mediante encuestas, para conocer la percepción de los empleados acerca la integración y adhesión a la cultura organizacional del Departamento de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión; mediante preguntas claras, concretas y neutras en relación con el tema o problemática que es objeto de investigación, con una duración máxima entre 20 y 30 minutos.

Encuestas

Se llevarán a cabo encuestas entre los empleados del Departamento de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión, con el fin de obtener una visión más amplia sobre sus expectativas y percepciones, aspectos como tiempo laboral al interior de la organización, conocimientos del cargo, percepción frente al liderazgo, factores ambientales, innovación y satisfacción laboral.

Enfoque de investigación

Teniendo los distintos enfoques de metodología de investigación, es de considerar que la problemática de clima organizacional dada por conflictos sin resolver, resistencias al cambio y desmotivación frente a la necesidad de liderazgo, lleva a definir a un nivel descriptivo con un enfoque de estudio cualitativo fundamentalmente por el fenómeno social que se está presentando en el Departamento de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión de Comfenalco, que involucra la estructura organizacional, el comportamiento y la motivación.

Lo que hace necesario analizar situaciones específicas de comportamientos negativo, el cual es llevado al estudio por ser un factor recurrente; con un aporte en el desarrollo de la investigación dentro de la población seleccionada, al mismo tiempo detalla el sentir del grupo de

trabajo en el entorno laboral, lo que conllevará a tener en consideración acciones orientada a mejorar la motivación y satisfacción en el clima laboral.

Diseño de la Investigación

Tabla 1.

Diseño Metodológico de la Investigación

Componentes de la metodología de la Investigación	
Tema	Cuáles son las barreras que impiden a los colaboradores del Departamento de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión Comfenalco Antioquia fomentar e impulsar esa cultura organizacional.
Método de Investigación	Cualitativo
Tipo de Investigación	Descriptivo
Sujetos que intervienen	Hombre y mujeres con edades entre los 20 y 45 años, que laboren en el Departamento de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión, de la caja de Compensación Comfenalco Antioquia.
Técnicas de recolección de datos	Encuesta
Técnica de análisis	Análisis de contenidos

Nota. autoría propia

Técnica de recolección de datos

Instrumento: Formulario de Encuesta para hombres y mujeres con edades entre los 20 y 45 años, que la laboren en del Departamento de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión, de la caja de Compensación Comfenalco departamento de Antioquia.

Características del Instrumento

El formulario de la encuesta está diseñado considerando las necesidades y vivencias de los colaboradores del Departamento de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión, de la caja de Compensación Comfenalco Antioquía desde las distintas áreas que conforman la estructura administrativa, abordando preguntas relevantes al clima organizacional dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo analizando el comportamiento, emociones y sentimiento frente a la compañía.

Los datos recolectados en la encuesta son estudiados bajo un enfoque causa- efecto en cuanto la prioridad de la investigación radica en reconocer causales de comportamientos con efectos de cambio negativos en el resultado de procesos internos.

Procedimientos para la aplicación de la encuesta

Selección de una muestra representativa utilizando el muestreo aleatorio asegura la diversidad de respuestas, mediante la recolección de datos con fuente primarias a través de participante potenciales en cumplimiento a los siguientes criterios sexo masculino y femenino, edad entre los 20 y 45 años, tiempo laboral entre 6 meses, 10 años o más. Se enviará la encuesta a un 50% de los empleados del área seleccionada, con la expectativa de que aproximadamente un 20% de ellos responda, lo cual proporcionará información relevante sobre la cultura organizacional y cómo los empleados la experimentan.

Aplicación de la Encuesta

La encuesta se realiza de manera virtual, igualmente se proporciona apoyo y asistencia de ser necesario, a fin de garantizar la efectividad del resultado en la recolección de datos.

Recopilación de Datos

Los datos recopilados son confidenciales y privados, garantizando un manejo ético en el cumplimiento a las políticas de datos.

Análisis de datos

Se realiza un análisis de los datos obtenidos, prestando especial atención a cada percepción de los colaboradores frente a liderazgo, políticas y beneficios de la compañía. Los resultados se interpretarán desde las distintas teorías y enfoque de clima organizacional.

Diseño de la encuesta

Encuesta: sobre percepción de clima laboral entre el personal del Departamento de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión de Comfenalco Antioquia.

Información Demográfica:

Edad:

- 20 a 24 años
- 25 a 34 años
- 34 en adelante

Nivel educativo.

- Secundaria
- Técnico
- Universitario
- Posgrado

Entorno Laboral.

¿Cuál es su tiempo laboral actual?

- Entre 6 y 12 meses
- Entre 1 y 5 años
- Mayor a 5 años.

¿Qué tiempo aplico al proceso de inducción?

- Entre 1 y 4 semanas
- Entre 1 y 3 meses
- Mayor a 3 meses.

¿Considera que tiene el conocimiento necesario para cumplir con las funciones de su cargo?

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca

¿Durante el presente semestre cuantas capacitaciones sobre manejo de emociones y análisis de procesos recibió por parte de la empresa?

- Entre 1 y 3
- Entre 3 y 5
- Nunca

¿Recibe retroalimentación por parte del jefe inmediato de ser necesario?

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca

¿Está de acuerdo con el salario que recibe acorde con el cargo que desempeña?

- Si
- No

Condiciones de trabajo.

¿Siente que tiene las herramientas necesarias para realizar una labor efectiva?

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca.

¿Tiene facilidad para acceder a las herramientas tecnológicas implementadas por la organización?

- Si
- No

¿Sus condiciones y puesto de trabajo son seguros y cumple con los estándares?

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca

Percepción General de la empresa.

¿Cuándo piensa en su labor, tiene sentimientos negativos?

- Si
- No

¿Siente orgullo trabajar al servicio de la caja compensación Comfenalco?

- Siempre

- Casi siempre
- Nunca

¿Recomendaría a un familiar o amigo trabajar para esta empresa?

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca

¿Considera que su labor dentro de esta organización aporta en su crecimiento personal?

- En todo momento
- Ocasionalmente
- Nunca

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScYJXz0KwjRG61eh36-vLHbgTllcpwDkbeH0ygf4dti41t5Q/viewform?usp=header>.

Población y Muestra

Esta investigación se enfoca en las mujeres y hombre que laboran en el Departamento de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión de Comfenalco Antioquia, como lo señala (Hernández, 2014) Una población finita se refiere a un conjunto definido y limitado de elementos o individuos que comparten ciertas características en común. En este tipo de población, se conoce el número exacto de elementos que la conforman, lo que permite un análisis preciso y detallado de todos los miembros de la población. Las poblaciones finitas son comunes en estudios donde se puede enumerar o contar a todos los elementos, lo que facilita la selección de muestras representativas y la generalización de los resultados a toda la población (p. 206).

Dado lo anterior, se determina que la población utilizada para esta investigación es finita, participando hombres y mujeres entre los 20 y 45 años de edad, incluye todos los niveles Jerárquicos de la organización, tiempo de labor mínimo de 6 meses y 25 años, de todos los estratos socioeconómicos y nivel educativo que pertenece al área Gerencia de lo Humano y Capacidades de gestión, compuesta por 32 empleados que corresponde al 3% aproximadamente del total de empleados vinculados a Comfenalco Antioquia de forma directa.

Tabla 2.*Datos para hallar tamaño de la muestra*

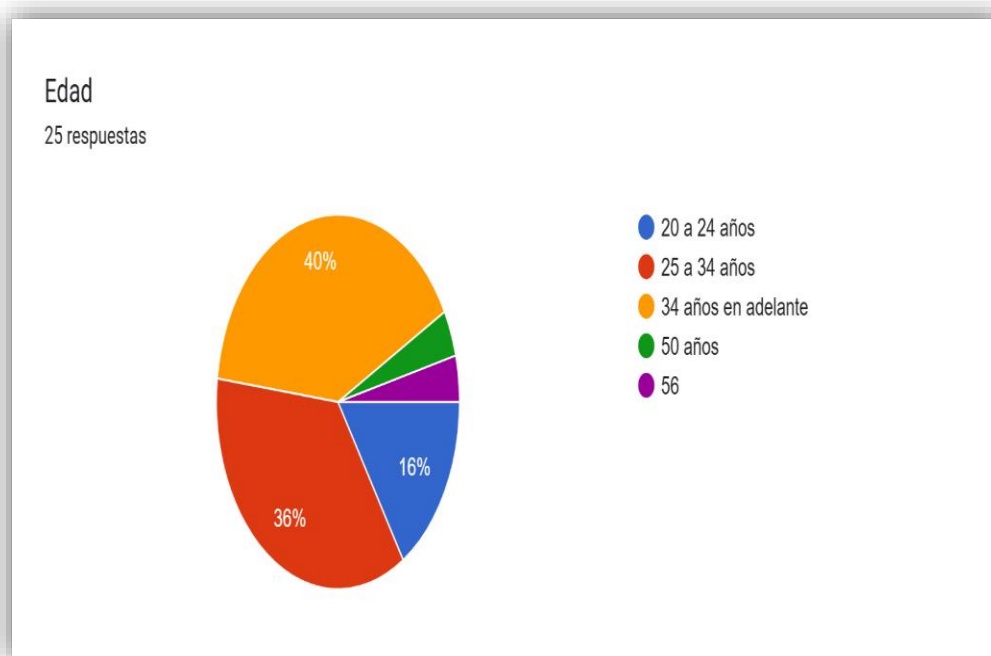
Indicadores tamaños de la muestra	
Parámetro	Valor
Tamaño Población (N)	32
Nivel de confianza (Z)	1,96 (95%)
Probabilidad (p)	50%
Probabilidad No ocurra(q)	50%
Margen Error (e)	0,05%

Nota. autoría propia

Resultado y Análisis de la Encuesta

Figura 1

Rango de edad de los colaboradores del área de gerencia de lo humano y capacidades de gestión de la caja de compensación de Comfenalco Antioquia

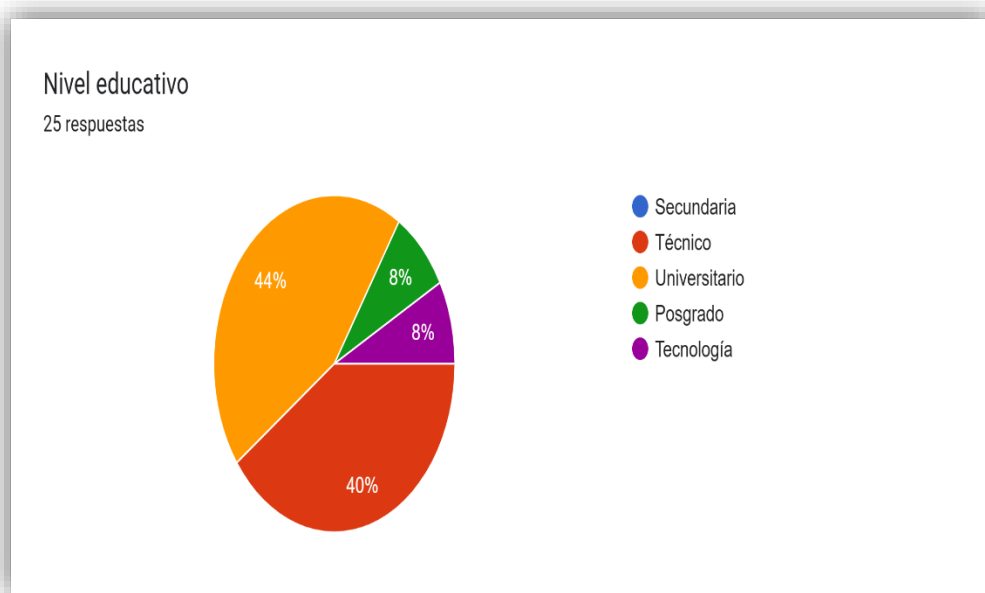


Nota. Elaboración propia

En el área de gerencia de lo humano y capacidad de gestión los colaboradores laborar el 76% se encuentra en un rango de edad entre los 25 y 40 años lo que indica que es departamento compuesto por personal con amplia experiencia laboral.

Figura 2

Nivel educativo de los colaboradores del área de gerencia de lo humano y capacidades de gestión de la caja de compensación de Comfenalco Antioquia

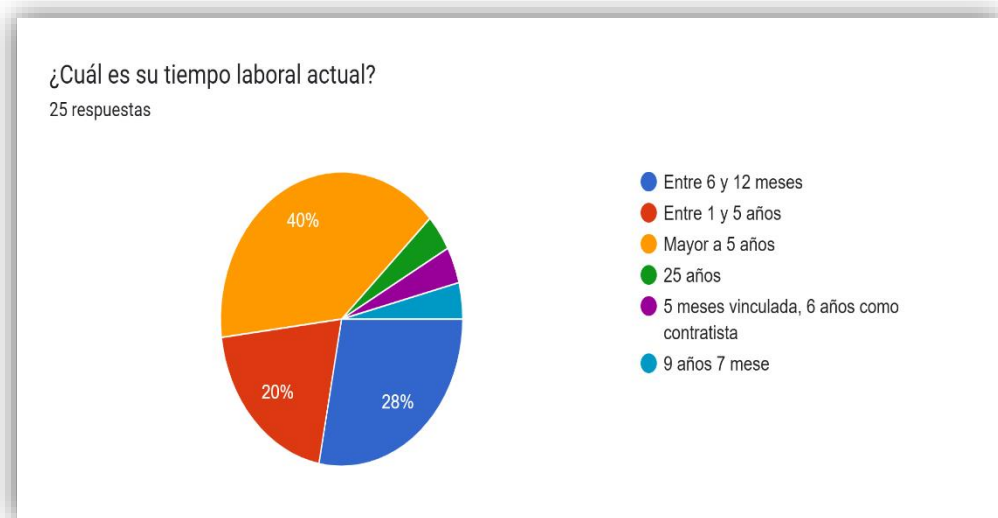


Nota. Elaboración propia

Del 100% del personal del área gerencia de lo humano y capacidades de gestión de la caja de compensación de Comfenalco Antioquia el 84% esta es un nivel de educación superior diversificado entre técnico y universitario, siendo esta área una de las más competentes por su alto nivel de exigencia en los procesos de desarrollo, selección y retención de empleados

Figura 3

Promedio de antigüedad de los colaboradores del área de gerencia de lo humano y capacidades de gestión de la caja de compensación de Comfenalco Antioquia

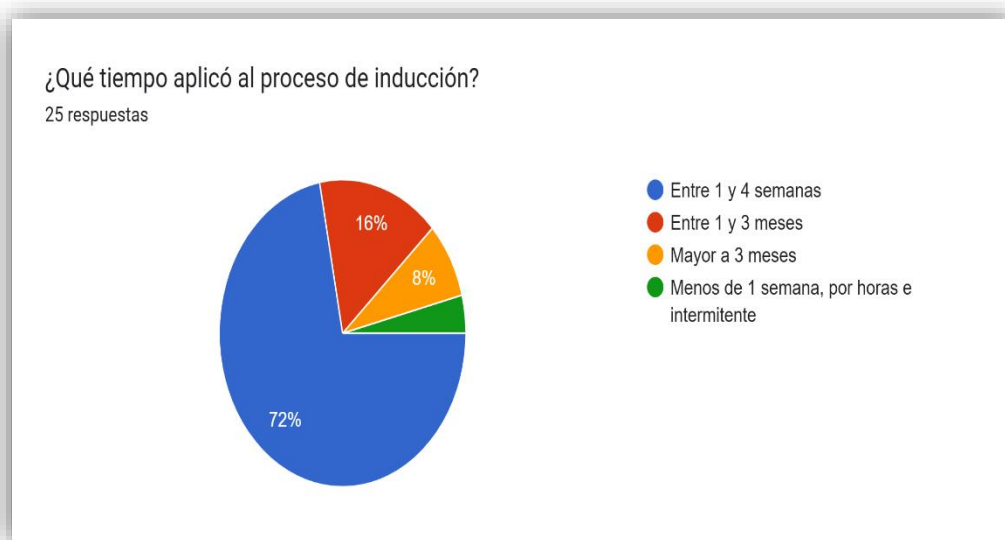


Nota. Elaboración propia

El equipo de trabajo del departamento de gerencia de lo humano y capacidades de gestión tiene un componente importante para las empresas y es el de tener un alto porcentaje de colaboradores con experiencia al interior de la organización, es así como la presente gráfica indica que el 40% tiene más de 5 años de labor y del 60% restante el 20% están entre 1 y 5 años, de acuerdo a esta información unido al rango de edad, estas características en algunas personas puede ocasionar resistencia al cambio en términos de innovación e implementación de medios tecnológicos .

Figura 4

Promedio en proceso de inducción de los colaboradores del área de gerencia de lo humano y capacidades de gestión de la caja de compensación de Comfenalco Antioquia

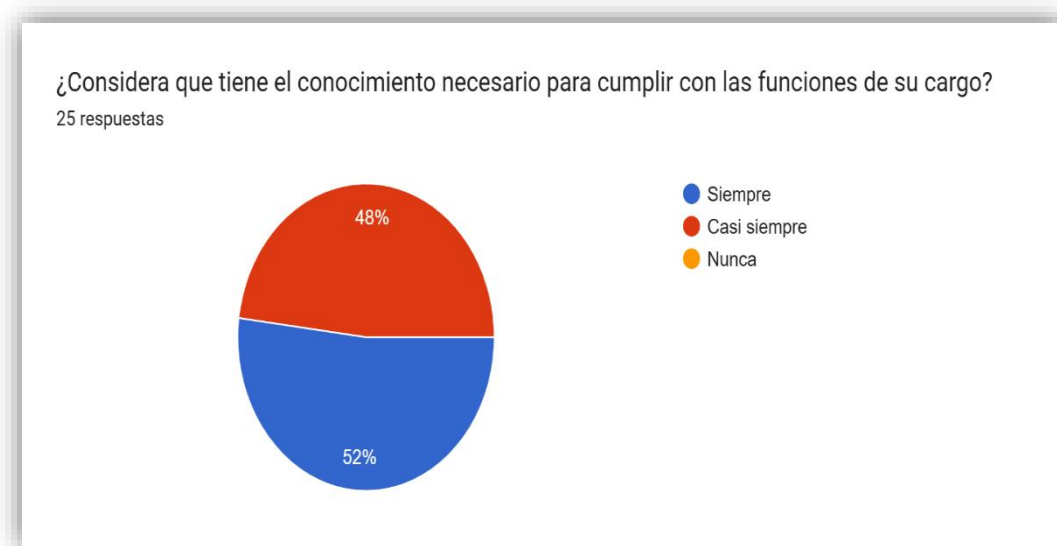


Nota. Elaboración propia

El tiempo de inducción en este departamento está estimado para un mes aproximadamente, a excepción de algunas áreas que requiere un tiempo de 1 a 3 meses, se cumple con el criterio que tiene la empresa para la inducción, este indicador mide la eficiencia de los procesos actualmente implementado, positivo para la empresa si se analiza desde los indicadores de permanencia en el cargo y tasa de rotación, con personal en un promedio de 45% de antigüedad mayor a 5 años.

Figura 5

Conocimiento que tiene los colaboradores para dar cumplimiento con las funciones del área de gerencia de lo humano y capacidades de gestión de la caja de compensación de Comfenalco

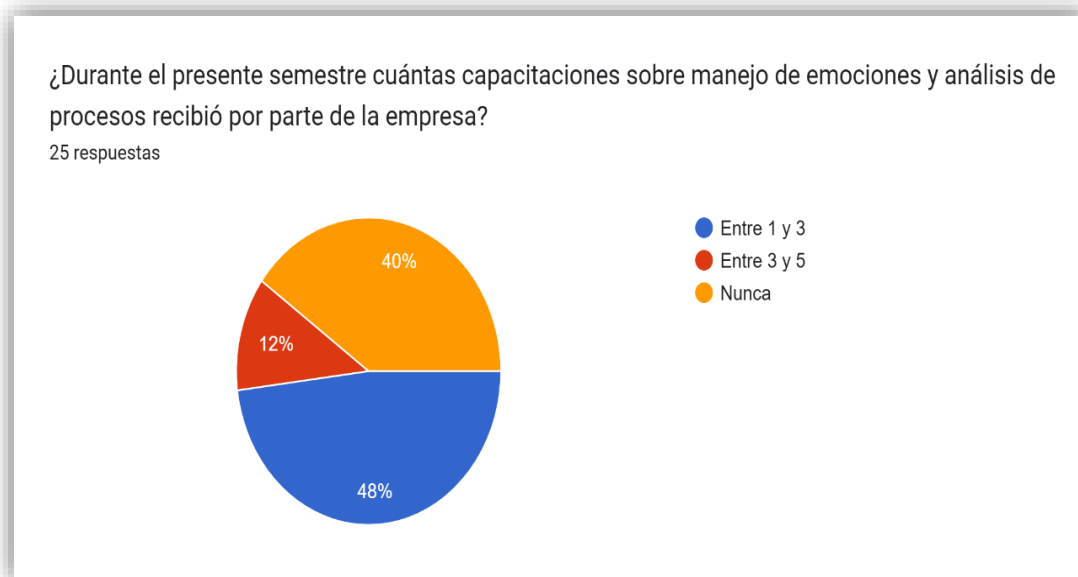


Nota. Elaboración propia

La gráfica es clara en afirmar que en términos generales todo el personal tiene conocimiento del cargo, más del 50% lo conocen a cabalidad, bajo el concepto de siempre. El 48% tiene un significado importante en la medida que es el trabajador promedio donde se presenta situaciones ocasionales de errores en procesos, pero no son tan relevantes para considerarse ineficaz, situaciones que tiende a la mejora continua por los factores más importantes un buen acompañamiento y capacitaciones pertinentes al cargo.

Figura 6

Periodo de capacitaciones sobre manejo de emociones y análisis de procesos que se dictó en los últimos 6 meses a los colaboradores del área de gerencia de lo humano y capacidades de gestión de la caja de compensación de Comfenalco.



Nota. Elaboración propia

Durante el último semestre se dictó entre 1 y 3 capacitaciones sobre manejo de emociones y análisis de procesos cubierta solo un 48%. Un efecto negativo y como causal de problemáticas en clima organizacional deriva en el 40% que nunca se ha capacitado en temática de inteligencia emocional.

Recientes estudios en la materia señalan que los gerentes de empresas que han recibido algún tipo de formación en inteligencia emocional han incrementado la productividad de sus empresas en un 28 %.

Aprender y gestionar cambios propios y en nuestros equipos de trabajo se ha convertido en una necesidad clave para las empresas. (Escuela Internacional Coaching profesional, 2020).

Figura 7

Acompañamiento y seguimiento de procesos por parte del jefe inmediato a los colaboradores del área de gerencia de lo humano y capacidades de gestión de la caja de compensación de Comfenalco.



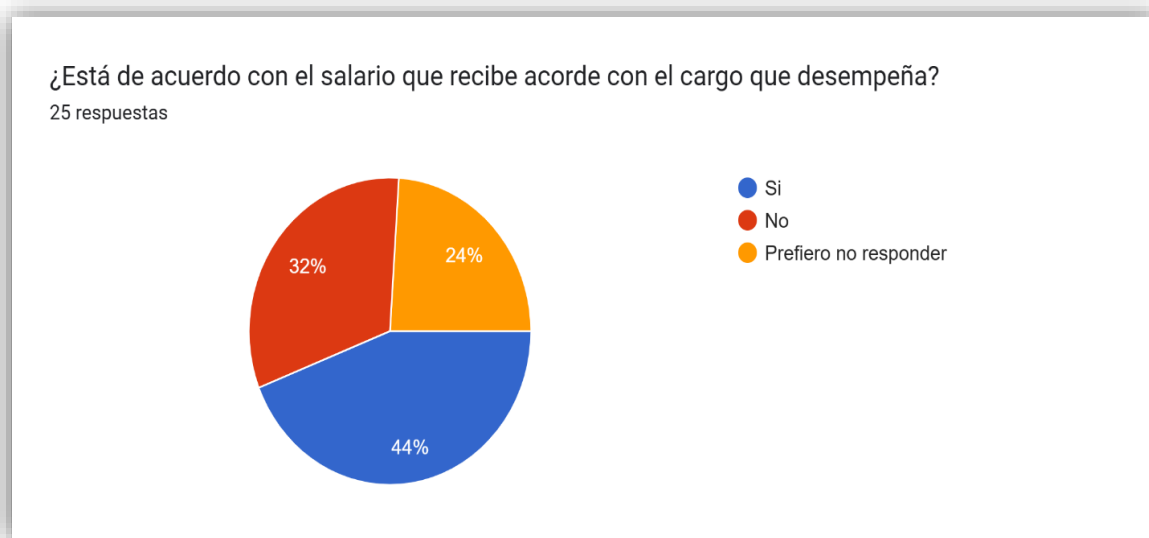
Nota. Elaboración propia

Se tiene una tendencia relevante en el acompañamiento por parte de los jefes inmediatos un 92% se siente acompañados, solo es 8% tiene una percepción negativa, este indicador de cumplimiento por parte de los altos mandos tiene una estrecha relación con el promedio de antigüedad que corresponde al 40% con más de 5 años de labor.

El establecimiento de estrategias para la retención de las personas en las empresas es fundamental ya que de esto depende el seguimiento y continuidad e integración de las mismas a los cambios exigidos por el entorno cada vez más globalizado; el costo de la rotación de personal así como de la capacitación a los nuevos empleados puede repercutir de manera significativa en los resultados de la organización, los empleados que ya han sido capacitados y han demostrado pertenencia y lealtad así como desarrollo de habilidades en su actuar y en los procesos de la empresa. (Prieto, 2013, pág. 31).

Figura 8

Percepción de política salarial de los colaboradores del área de gerencia de lo humano y capacidades de gestión de la caja de compensación de Comfenalco.



Nota. Elaboración propia

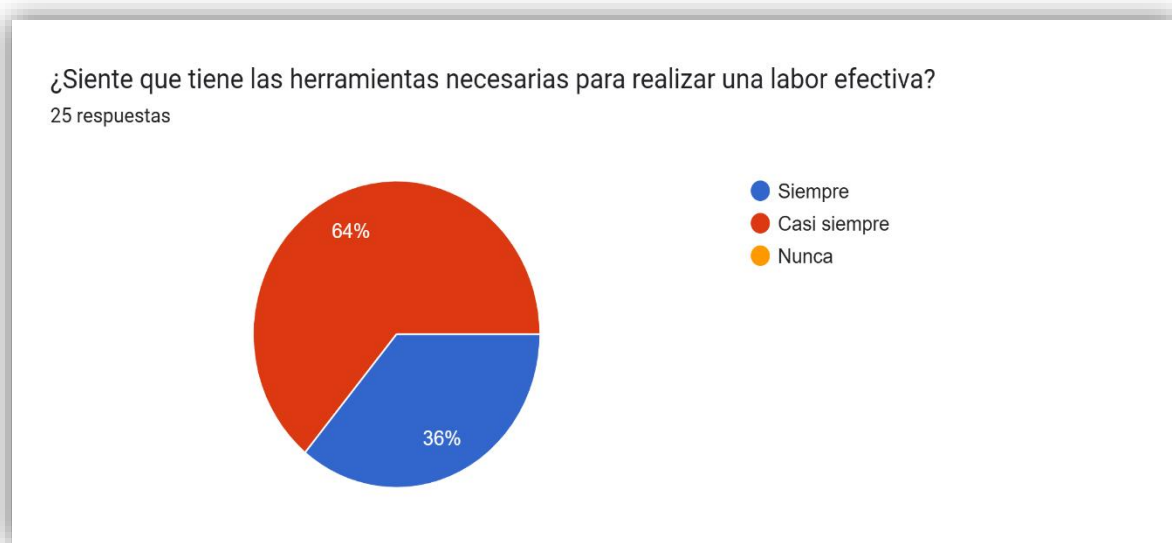
La percepción de la política salarial dentro del área específica es negativa, analizada al detalle el 44% está de acuerdo. Del 56% restante el 32% no está de acuerdo y el 24% prefiere no responder esta información es relevante para el objetivo de la investigación, que es el de hallar esas barreras que impiden un clima organizacional desde la motivación y el rendimiento. Lo que lleva realizar el análisis de mejorar la temática de incentivos que promueva la satisfacción laboral, reduciendo de esta forma el conflicto interno implementado en el planteamiento del problema.

El NO TIP se expresa concretamente cuando el trabajo no cumple sus expectativas ni para la empresa ni para el trabajador, cuando quienes lo comandan y quienes lo desarrollan no responden suficientemente bien por lo que se espera de sus resultados,

cuando se quiere hacer el mejor trabajo de la vida al llegar por primera vez a una organización, pero al pasar de los días, los meses y los años la expectativa se transforma en frustración y, peor aún, en resignación porque salvo el inicio nunca se encontró la motivación suficiente. (Leal, 2022, pág. 126).

Figura 9

Percepción de los colaboradores del área de gerencia de lo humano y capacidades de gestión de la caja de compensación de Comfenalco, en el uso de herramientas necesarias para realizar una labor efectiva.

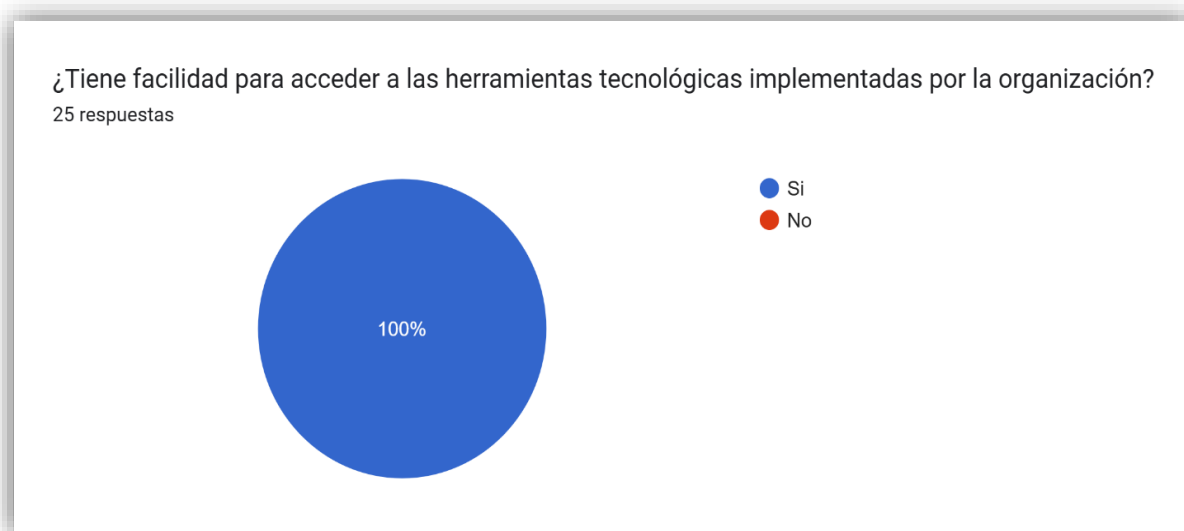


Nota. Elaboración propia

Los colaboradores del áreas de gerencia de lo humano y capacidades de gestión, tiene una percepción positiva sobre las herramientas que aporta la empresa para el cumplimiento de las metas, es de notar que para el personal en general nunca han tenido falencias por el contrario las herramientas se encuentra dispuestas siempre al servicio del equipo de trabajo Es así como afirma el autor Leal (2022)“el trabajo debe fluir para maximizar el talento humano y ser consecuente con lo requerido por las organizaciones y sus equipos de desempeño” (p. 127).

Figura 10

Accesibilidad de herramientas tecnológicas suministradas a colaboradores del área de gerencia de lo humano y capacidades de gestión de la caja de compensación de Comfenalco



Nota. Elaboración propia

Como lo demuestra la pregunta anterior, donde los empleados tienen herramientas necesarias para dar cumplimiento al plan de trabajo, es resaltar que Comfenalco Antioquia está a la orden del día con avances tecnológicos, es evidente que al mismo tiempo se está presentando situaciones de resistencia al cambio en cuanto dicha implementación requiere proceso de reinducción que aplica para el personal en general entendiendo que el 76% de los colaboradores están entre los 25 y 40 años de edad.

Figura 11

Perspectiva de los colaboradores del área de gerencia de lo humano y capacidades de gestión de la caja de compensación de Comfenalco, sobre sus condiciones laborales desde el área de SST.

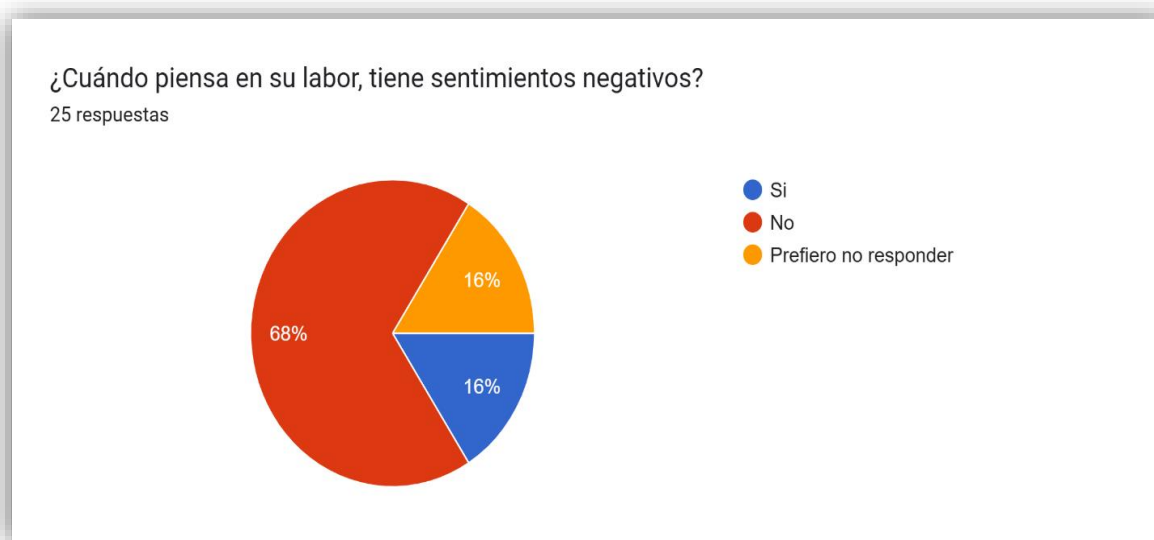


Nota. Elaboración propia

La respuesta en referencias a las condiciones del puesto de trabajo reconociendo aquellos factores que puede afectar la salud de trabajo tiene una ponderación de un 60% efectiva, pese a que se tiene un 36% que indica casi siempre, este rango se determina como negativo para el área de SST, quienes tienen como obligatoriedad de un 90% de cumplimiento para la empresa, este nivel de eficiencia se da acorde a la normativa Colombiana establecida en el marco de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Figura 12

Satisfacción laboral de los colaboradores del área de gerencia de lo humano y capacidades de gestión de la caja de compensación de Comfenalco.



Nota. Elaboración propia

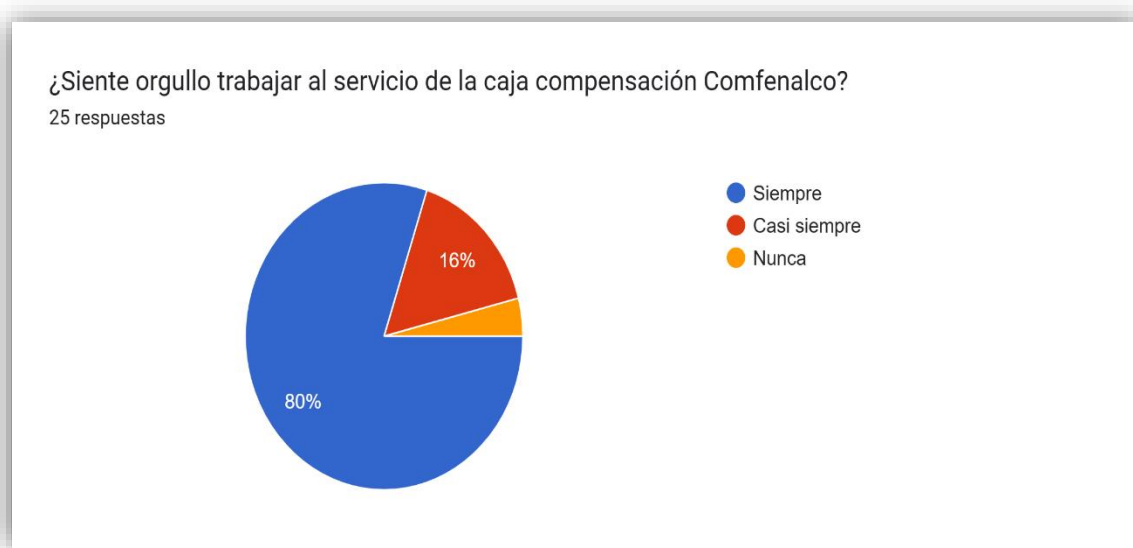
Esta pregunta que mide la percepción laboral desde el sentimiento de los trabajadores tiene un promedio de 68% positivo lo que es favorable para una organización especialmente dentro del departamento asignado para atender todo lo referente al recurso humano, en la misma medida se tiene un 32% de empleados que no tiene las misma sensación, analizado con un enfoque cuantitativo existe en promedio de un 40% de empleados inconformes, por diversas razones lo que llevar al análisis y recomendación que se presentara al final de la investigación.

Hoy se requiere, en buena parte de las empresas (es difícil identificar algún sector que no lo demande) un cambio que deberá surgir en cada directivo, y en colectivo de estos como responsable de la filosofía organizacional; una apuesta por atreverse a superar rutas

ortodoxas y, en especial, por entender que, aunque difícil, lo más importante es el comprender como hacerlo. (Leal, 2022, pág. 134).

Figura 13

Percepción de la satisfacción laboral desde el empoderamiento de colaboradores del área de gerencia de lo humano y capacidades de gestión de la caja de compensación de Comfenalco.



Nota. Elaboración propia

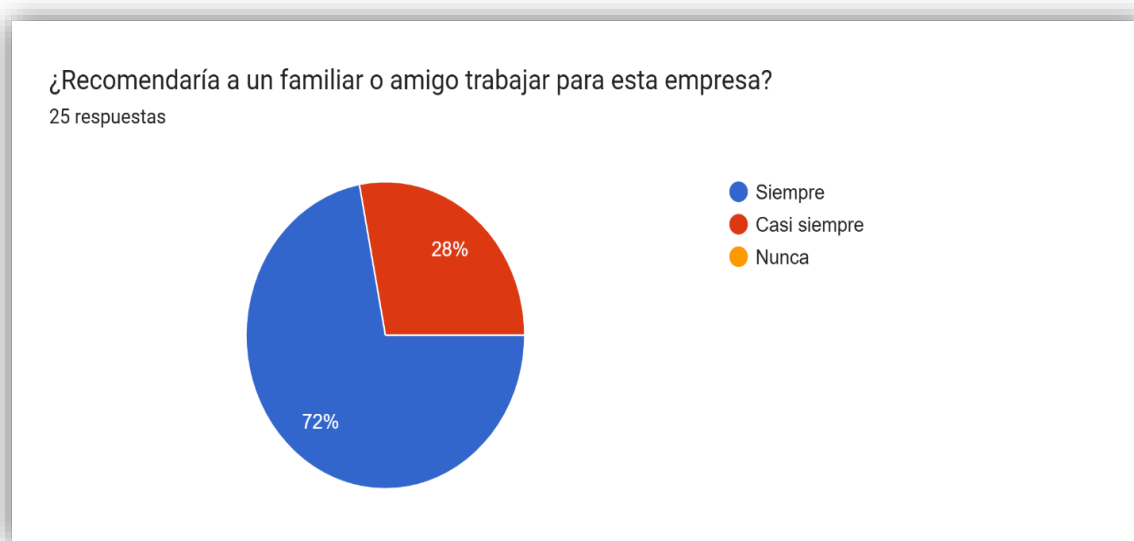
La respuesta a esta pregunta es la clara radiografía que muestra un departamento con cifras de rotación bajas, antigüedad en un 68%, retención del talento, para una empresa de 1200 empleados, el tener un departamento que corresponde al 4% del total de organización con un sentimiento de orgullo y adhesión a la empresa de un 80% es representativo, especialmente cuando desde el análisis financieros para muchas organizaciones no es fácil sostenerse en el tiempo, es una época de recesión y austeridad.

A mediados de septiembre, Comfenalco Antioquia cumplió un año de ser intervenida por la Superintendencia de Subsidio. Luego de ese periodo, el director de la caja de

compensación, Juan Esteban Gallego, dijo a LR que tienen un cumplimiento de 77% de los puntos que requirió el ente de control y que disminuyeron el gasto administrativo durante esos 12 meses. (Quiceno, 2024)

Figura 14

Percepción laboral desde la imagen corporativa de los colaboradores del área de gerencia de lo humano y capacidades de gestión de la caja de compensación de Comfenalco



Nota. Elaboración propia

Siguiendo la misma línea de la encuesta anterior, la pregunta que busca analizar cuál es la imagen corporativa que tiene los empleados frente a la organización presenta la misma tendencia donde un 72% de los empleados recomendarían la empresa para hacer parte de esta.

La principal pregunta es: ¿Cómo queremos ser percibidos por nuestro público?, sin embargo, no radica en la construcción de un simple mensaje, es la planeación de una filosofía de trabajo, de una organización de actividades que implica a todo el personal, del saber dirigir cada una de las acciones que se han trazado, de poder controlar a través

de las métricas más convenientes los resultados y finalmente el de poder redireccionar la ruta en caso de ser necesario. (Sistemas Universitarios de Medio autónomos, 2023).

Figura 15

Percepción de satisfacción laboral desde el crecimiento personal de los colaboradores del área de gerencia de lo humano y capacidades de gestión de la caja de compensación de Comfenalco.



Nota. Elaboración propia

Para Comfenalco Antioquia en el Departamento Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión, es importante aportar en el capital humano, con profesionales idóneos para ejercer cada cargo con las mayores competencias, es por ello que sus colaboradores sienten que la empresa aporta en el crecimiento personal, con la misma tendencia de sentimientos positivos en un 80%, considerando pertenecer a una organización con una visión al futuro que va de la mano de cada colaborador en todo el orden jerárquico. La encuesta realizada muestra una organización sólida, organizada que realiza inversiones importantes en el desarrollo e innovación de los productos, con falencias por resolver puntualizadas en aspectos como: puestos de trabajo,

adherencia a protocolos de herramientas de informáticas y políticas salariales reflejadas en incentivos no salariales que motiven ese 40% de colaboradores inconformes.

Productos

La cultura organizacional del departamento administrativo se evidencia una actitud positiva de los colaboradores del departamento administrativo de Comfenalco Antioquia en relación con la sensación de apoyo al crecimiento y al desarrollo personal de cada uno de ellos desde la compañía.

Análisis de barreras

Figura 16

Análisis de barrera de la cultura organizacional en el departamento de Gerencia de lo humano y capacidades de Gestión.



Nota. autoría propia

Análisis de Escenarios Aspectos Positivos y Negativos

Figura 17

Análisis de los escenarios positivos y negativos analizado dentro de la cultura organizacional.



Nota. autoría propia

Plan de Acción

Tabla 3

Plan de acción

Estrategia	Objetivo estratégico	Acciones	Tiempo estimado de ejecución	Responsable de la ejecución
Plan de compensación	Incentivar el trabajo en equipo. Promover el liderazgo compartido. Asumir roles de liderazgo en proyectos colaborativos. Enriquecer habilidades de gestión contribuyendo al desarrollo profesional	Bonificaciones por proyectos colaborativo mediante sistema de bonos para equipos que logren completar proyectos de manera efectiva. Su ejecución en comparación con otros departamentos. Reconocimiento con bonos que premie los equipos que demuestren una comunicación asertiva y logren resultados sobresalientes.	Tiempo de ejecución periódico, de acuerdo al cumplimiento del cronograma entre el 65% y 80% del proyecto. El desempeño medido por el resultado del indicador de eficiencia	Departamento o Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión.

Estrategia	Objetivo estratégico	Acciones	Tiempo estimado de ejecución	Responsable de la ejecución
Plan de Capacitación	<p>Alentar al equipo con comunicación libre y fluida.</p> <p>Incrementar la Eficiencia mediante una comunicación efectiva.</p> <p>Reducir el reproceso por temas de comunicación.</p> <p>Desarrollar sentido de liderazgo que guie a sus equipos de forma asertiva</p>	<p>Capacitación en habilidades de Comunicación. Talleres de escucha efectiva.</p> <p>Formación en herramientas de comunicación.</p>	<p>La ejecución del plan se programa para periodos trimestrales.</p> <p>El logro del objetivo se mide por evaluación de desempeño, índice semestral personal capacitado.</p>	<p>Psicólogos especialistas en factores de riesgo Psicosocial.</p>
Plan de Integración	<p>Reforzar los valores y la misión de la organización.</p> <p>Promover la cultura Mejorarla comunicación con la participación de actividades lúdicas y recreativas de manera informal. Facilitar la apertura y la confianza.</p> <p>Reducir el estrés laboral mediante la integración que ofrecen la oportunidad desconectarse cambiando de actividad, clave la salud mental.</p>	<p>Promover eventos Team Builing y café de comunicación</p>	<p>Su periodo de ejecución se programa de semanalmente.</p> <p>La eficacia se mide por la satisfacción laboral.</p>	<p>Jefe de cada Departament o.</p>

Estrategia	Objetivo estratégico	Acciones	Tiempo estimado de ejecución	Responsable de la ejecución
Plan de motivación	Facilitar la interacción entre empleados y alta dirección, Transparencia organizacional con la apertura de comunicación que permite a los empleados estar informados, lo que genera confianza Resolución de Conflictos en un entorno donde se puede debatir desde la línea del respecto.	Creación de canales de Comunicación abiertos, mediante reuniones Feedback- Buzón interno de sugerencias anónimas	La ejecución esta planificada para implementarse de forma inmediata no tiene periodo de finalización Su eficacia se mide mediante el indicador KIP niveles de motivación.	Departamento Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión.
Plan fortalecimiento	Identificar áreas de mejora. Fomenta un ambiente de aprendizaje y crecimiento constante. Adaptabilidad al cambio en un entorno laboral en constante evolución. Evaluación continua que permita a la organización adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias. Capacitar al personal para aceptar la retroalimentación.	Evaluación y retroalimentación continua. Encuestas de clima Laboral: Premiar con reconocimiento social mediante circulares informativas y sorteos de planes turísticos, entre el personal que cumplan con elaboración de encuestas periódicas y cursos interactivos, para evaluar la percepción y conocimiento de los empleados sobre la comunicación interna y el ambiente laboral.	La ejecución del plan de fortalecimiento es mensual Su eficacia se mide en la evaluación de desempeño. Cumplimientos de las metas.	Alta gerencia y Gestión del talento humano

Estrategia	Objetivo estratégico	Acciones	Tiempo estimado de ejecución	Responsable de la ejecución
Plan de liderazgo	<p>Impactar la cultura organizacional positivamente. Contribuir al bienestar emocional y retención del talento.</p> <p>Fomentar la inteligencia emocional que permita a los empleados entender y manejar sus propias emociones, así como la de los demás.</p> <p>Desarrollar estas habilidades a fin de mejorar las relaciones interpersonales y la colaboración en los procesos.</p>	<p>Programa de manejo de emociones incentivo y reconocimientos al colaborador que sobresale por la contribución al equipo de trabajo desde el ámbito emocional.</p>	<p>Se ejecución es trimestral</p> <p>Se mide con el resultado y medición de riesgo sicosocial.</p>	<p>Psicólogos especialistas en factores de riesgo Psicosocial.</p>

Nota. autoría propia

Grafica Plan de Acción mediante Programa de Compensación

Figura 18

Grafica del plan de acción para eliminar barreras dentro del clima organización en el departamento de Gerencia de lo Humano y Capacidad de Gestión de Comfenalco Antioquia.



Nota. autoría propia

Conclusiones

El análisis de los componentes de la cultura organizacional en el área de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión de Comfenalco Antioquía revela una interconexión significativa entre la cultura, la motivación de los empleados y el desempeño organizacional. Los elementos que conforman la cultura organizacional, tales como valores, creencias, normas y prácticas, juegan un papel crucial en la forma en que los colaboradores se sienten en su entorno de trabajo y cómo se desempeñan en sus funciones.

Una cultura organizacional positiva y alineada con los objetivos de la organización puede ser un poderoso motivador para los empleados. Cuando los colaboradores perciben que sus valores personales coinciden con los de la organización, experimentan un mayor sentido de pertenencia y compromiso. Esto, a su vez, se traduce en una mayor motivación intrínseca, lo que mejora su rendimiento y productividad.

En conclusión, analizar y entender los componentes de la cultura organizacional permite a Comfenalco Antioquía implementar estrategias efectivas que eleven la motivación de los empleados y optimicen el desempeño organizacional. Una cultura sólida y positiva es, sin duda, un factor clave para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la organización en un entorno cada vez más competitivo.

Identificar las barreras que limitan la adhesión de los empleados del área de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión de Comfenalco Antioquía a su cultura organizacional revela la complejidad de los factores que influyen en el compromiso de los colaboradores. Estas barreras, que incluyen la falta de comunicación efectiva, la resistencia al cambio, el desconocimiento de la cultura, la inconsistencia en el liderazgo y la falta de reconocimiento, deben ser abordadas de manera integral.

Para fomentar una cultura organizacional sólida y cohesiva, es crucial que Comfenalco Antioquía implemente estrategias que promuevan una comunicación clara y bidireccional, un liderazgo ejemplar y un ambiente que valore la participación activa de los empleados. Además, es fundamental desarrollar programas de capacitación que refuercen la comprensión de la cultura organizacional y que incentiven la adopción de sus valores.

Superar estas barreras no solo facilitará la adhesión a la cultura organizacional, sino que también contribuirá a la satisfacción laboral, la retención del talento y el mejor desempeño general de la organización. En última instancia, una cultura organizacional fuerte y bien integrada es clave para el éxito y la sostenibilidad de Comfenalco Antioquía en el futuro.

El análisis de diferentes escenarios en relación con el cambio organizacional en el área de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión de Comfenalco permite identificar tanto aspectos positivos como negativos de su cultura organizacional y cómo esta se transmite a sus colaboradores.

Entre los aspectos positivos, se destaca la capacidad de la cultura organizacional para fomentar un ambiente de colaboración y apoyo, lo que puede facilitar la adaptación al cambio. Una cultura que valora el trabajo en equipo y el desarrollo personal puede motivar a los empleados a participar activamente en procesos de transformación, contribuyendo a una implementación más efectiva de nuevas estrategias y prácticas.

Sin embargo, también existen aspectos negativos que pueden obstaculizar el cambio, por ejemplo, si la cultura organizacional es rígida o está marcada por una resistencia al cambio, esto puede generar desconfianza y desmotivación entre los colaboradores; adicionalmente, la falta de comunicación clara sobre los objetivos y beneficios del cambio puede llevar a malentendidos y a una percepción negativa de las iniciativas organizacionales.

La transmisión de la cultura a los colaboradores juega un papel crucial en este contexto. La manera en que los líderes y gerentes comunican y ejemplifican los valores culturales influye en la forma en que los empleados absorben e internalizan estos principios. Un liderazgo que actúa como modelo a seguir, promoviendo la cultura de manera activa, puede facilitar la adhesión y el compromiso de los colaboradores.

Desarrollar acciones desde la alta gerencia para superar las barreras identificadas en el área de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión de Comfenalco Antioquía es crucial para mejorar el clima laboral y fortalecer la cultura organizacional. La alta gerencia desempeña un papel fundamental en la creación de un entorno de trabajo positivo y en la promoción de un clima laboral que fomente la colaboración, la motivación y el compromiso de los empleados.

En conclusión, al desarrollar e implementar estas acciones desde la alta gerencia, Comfenalco Antioquía no solo podrá superar las barreras existentes, sino que también creará un clima laboral en el que los empleados se sientan valorados, motivados y comprometidos. Esto no solo beneficiará a los colaboradores en su desempeño diario, sino que también fortalecerá la organización en su conjunto, impulsando su éxito y sostenibilidad a largo plazo.

Recomendaciones

La encuesta se desarrolló en el área de Gerencia de lo Humano y Capacidades de Gestión y de acuerdo a lo reportado en ella se presentan las siguientes recomendaciones en aspectos clave para la Caja de Compensación Comfenalco Antioquia:

La edad de los colaboradores entre 20 a 24 años corresponde al 10% de la muestra, se sugiere aumentar esta participación, ya que es importante contar con capital humano joven que se esté formando al interior de la Caja de Compensación y que aporte para el desarrollo del cambio generacional y garantizar que los procesos se encuentren siempre estables, además de la innovación que pueden aportar al desarrollo de las actividades.

Cuando observamos que el personal más antiguo, es de decir de 9 años corresponde al 28%, nos indica de una manera clara que el personal es relativamente muy joven y se realiza una invitación a crear incentivos y tablas de retención de personal, que garantice la perdurabilidad del conocimiento y que se aporte experiencia en los diferentes procesos.

Injectar un esfuerzo importante a la formación de líderes que aporten al desarrollo eficiente de todos los procesos, ya que en la muestra se evidencia que el 40% de los colaboradores reciben retroalimentación a los procesos casi siempre y el 6% nunca; un líder comprometido siempre va a dar feedback a su equipo de trabajo de manera positiva y cuando se tienen aspectos a mejorar también.

Revisar el tema de curva de salarios, ya que en la muestra se presenta que el 32% de los encuestados no está de acuerdo con el salario devengado, sin dejar de lado el comportamiento del mercado.

Aprovechado el capital tecnológico que posee la organización. Igualmente, en la aplicación de programas de formación tanto técnicos como emocionales a través de ellas, facilite el acceso e interiorización de las mismas.

Realizar en acompañamiento del área de seguridad y salud en el trabajo un análisis y mejora de cada uno de los puestos de trabajo, para identificar las condiciones seguras y no tan seguras, para validar si es un tema real o de percepción, ya que el recurso humano es demasiado importante para cualquier organización y no se deben limitar esfuerzos para que se encuentren seguros en el desarrollo de sus actividades.

Cuando el 16% de los encuestados consideran que tiene sentimientos negativos cuando piensan en su labor, la invitación es a ir un poco más adelante para identificar si esta percepción corresponde a su labor como tal, es decir no es de su agrado, son circunstancias con respecto a las retroalimentaciones recibidas por el jefe o en general hay aspectos del clima laboral que es necesario intervenir.

Trabajar arduamente en el sentido de pertenencia de sus colaboradores, una de las formas es incluir a su grupo familiar básico dentro de las diferentes actividades que se realicen.

Referencias Bibliográficas

- Aguirre, L., & Saavedra, L. (2018). *Observatorioess.org.ar*. Obtenido de Enfoque y Debates sobre Economía popular y la economía social solidaria: posibilidades y desafíos para una agenda conjunta: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://observatorioess.org.ar/wp-content/uploads/2020/10/EJE-1-Enfoques-y-debates-sobre-la-Economia-popular-completo.pdf.
- Archie B, C. (July de 1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Obtenido de www.researchgate.net: https://www.researchgate.net/publication/4883660_The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders.
- Belarcazar Belarcazar , S. (2012). *Cultura Organizacional*. *Universidad Mariana*, 47.
- Bourdieu, P. (2016). *La distinción*. Barcelona: Grupo Editoria Penguin Random, S.A.U.
- Cejudo, R. (9 de Agosto de 2007). CAPACIDADES Y LIBERTAD Una aproximación a la teoría de Amartya Sen. *Revista Internacional de Sociología*, pág. 13.
- Comfenalco. (Septiembre de 2022). *Comfenalco Antioquia*. Obtenido de <https://www.comfenalcoantioquia.com.co/empresas/acompanamiento/desarrollo-empresarial/talento-humano-empresas>.
- Escuela Internacional Coaching profesional. (2020). *carreradecoaching.com*. Obtenido de [carreradecoaching.com: https://carreradecoaching.com/capacitacion-empresarial/capacitacion-de-inteligencia-emocional-para-empresas/](https://carreradecoaching.com/capacitacion-empresarial/capacitacion-de-inteligencia-emocional-para-empresas/).

- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación* . <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>.
- Hernandez Sampieri, R., Collado, C. F., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Mc Graw hill education. PDF.
- Herrero Blasco, A., Perello Marin, M. y Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 21-29). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>
- Ministerio de trabajo. (2021). *Derecho Fundamental del Trabajo*. <https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/inicio>.
- Marcillo Vaca, C., & Salcedi Aznal, A. (2010). *Economía Solidaria*. Ecuador : Castilla-La Mancha.
- Leal, J. A. (2022). *TIP Trabajo Inteligente productivo* . Bogotá .
- Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento*. *Difusora Larousse* - Ediciones Pirámide. (pp. 201-240). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>.
- Marcillo Vaca, C., & Salcedi Aznal, A. (2010). *Economía Solidaria*. Ecuador : Castilla-La Mancha.
- Ocampo López, J. (2008). Paulo Freire y la pedagogía del oprimido. *Revista Histórica de la Educación Latinoamericana*, 57 - 72.
- Peek, S. (10 de diciembre de 2024). *negocios.com*. Obtenido de Teoría de la Gestión de Joseph Juran: <https://www.business.com/articles/management-theory-of-joseph-juran/>.
- Porter, M., & Kramer, M. (February de 2011). *www.communitylivingbc.ca*. Obtenido de Harvark Business Review: chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf.

Prieto, P. G. (2013). *Repository.udem.edu.co*. Obtenido de

<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci3n%20del%20personal.pdf>.

Quiceno, J. C. (9 de Octubre de 2024). “Comfenalco Antioquia tiene alrededor de 426.000 afiliados y unas 21.500 empresas”. *La Republica* , págs.

<https://www.larepublica.co/empresas/comfenalco-antioquia-tiene-alrededor-de-426-000-afiliados-y-unas-21-500-empresas-3971636>.

Ramos Ramos, P. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos* (2a.ed.). Editorial ICB. (pp. 44-55, 42-188). [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44).

Sarojini Hart, C. (2012). El enfoque de las capacidades y la educación. *Cambridge Journal of Education*.

Sistemas Universitarios de Medio autónomos. (2023). *SUMA*. Obtenido de SUMA La importancia de la Imagen Corporativa:

<https://www.uaeh.edu.mx/suma/articulos/consejo/importancia-imagen-corporativa>.

United Nations, (2024). *Educación y formación de los derechos humanos*.

<https://www.ohchr.org/>

Vergara, J. M. (2015). *Amartya SEN(1933-). Elección social, teoría del bienestar, desarrollo y justicia*. Obtenido de ddd.uab.cat:

https://ddd.uab.cat/pub/worpaper/2015/hdl_2072_259218/DHEUFA_95415.pdf.

Anexos

Anexo 1

Fotografía tomada durante un círculo de comunicación entre empleados.



Anexo 2

Fotografía tomada en una capacitación a los líderes.



Anexo 3

Estas tablas están organizadas por diferentes aspectos evaluados, como comunicación interna, satisfacción laboral, liderazgo y trabajo en equipo.

1. Comunicación Interna	
Categoría	Porcentaje (%)
Efectiva	40%
Podría mejorar	35%
Deficiente	25%

Anexo 4

2. Satisfacción Laboral	
Nivel de Satisfacción	Porcentaje (%)
Muy Satisfechos (5)	30%
Satisfechos (4)	35%
Neutros (3)	20%
Insatisfechos (2)	10%
Muy Insatisfechos (1)	5%

Anexo 5

3. Liderazgo	
Percepción del Liderazgo	Porcentaje (%)
Excelente	35%
Bueno	45%
Regular	15%
Deficiente	5%


Anexo 6

Evaluación del Trabajo en Equipo	Porcentaje (%)
Excelente	50%
Bueno	30%
Regular	15%
Deficiente	5%

Anexo 7

Formato de encuesta para realizar a los empleados.

Formulario sin título

sliseth918@gmail.com [Cambiar cuenta](#) 

Se registrará tu correo electrónico cuando envíes este formulario

* Indica que la pregunta es obligatoria

Información demográfica

Edad *

20 a 24 años

25 a 34 años

34 años en adelante

Otros: _____

Nivel educativo *

Secundaria

Técnico

Universitario

Posgrado

Otros: _____

[Atrás](#) [Siguiente](#) [Borrar formulario](#)

Anexo 8**Programa de Compensación e Incentivos para Mejorar clima laboral.**

Link: https://www.canva.com/design/DAGbvCd_Jsk/0ggyokC4rf72E88fyrl-JA/edit?utm_content=DAGbvCd_Jsk&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton