Transformación del Clima Organizacional: Diseño e implementación de un modelo integrado para la reconstrucción de dinámicas relacionales en el departamento de cuentas por pagar de Scotia GBS Colombia

Brayan Camilo Muñoz Garzón

German David Barrera González

Javier Eduardo Mora

Nury Milady León González

Yuliana Martínez López

Asesor

Diana Ximena Sánchez Trochez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Programa de Administración de empresas

2025

Nota de Aceptación

Esta página opcional

_____

Nombre Director de Trabajo de Grado

_____ _____

Jurado Jurado

2025

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo con todo nuestro corazón y cariño a quienes han sido parte esencial y han contribuido en este proceso de formación y crecimiento personal y profesional.

A Dios, por darnos la fuerza, la claridad y la perseverancia para no rendirnos y continuar capacitándonos, incluso en esos momentos retadores que nos hacían sentir no poder.

A las familias, por su amor incondicional y su apoyo constante que nos permitió seguir avanzando cada día más.

A nuestros tutores de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, quienes con su guía, compromiso, dedicación y aprendizaje nos brindaron las herramientas necesarias para llevar a cabo dicho proyecto. Gracias por inspirarnos y por creer en cada unos, por su tiempo, paciencia y capacidad de generar un cambio significativo en esta carrera profesional, por ayudar a formar profesionales responsables, empáticos y disciplinados.

Y finalmente a los colaboradores del departamento de cuentas por pagar de Scotia GPS Colombia, quienes con su disposición permitieron el desarrollo de esta propuesta.

A todos gracias por acompañarnos en este proceso y por ser parte de esta gran experiencia.

Agradecimientos

A lo largo de este proceso, descubrimos que ningún objetivo se logra de forma solitaria, es por eso por lo que este trabajo es el resultado de un camino lleno de aprendizajes, retos, momentos de incertidumbre y también de grandes satisfacciones. Por eso, queremos agradecer a aquellas personas que hicieron parte de este gran recorrido.

Gracias a quienes me enseñaron que la disciplina puede más que la motivación, y que los días difíciles también suman. A quienes nos escucharon cuando lo necesitábamos, a quienes nos dieron su mano en símbolo de apoyo y perseverancia, a quienes nos brindaron una palabra de aliento y ánimo cuando sentíamos que el camino estaba siendo difícil y no podíamos más, a quienes nos brindaron una sonrisa en medio del cansancio y a quienes se enorgullecen por cada meta que íbamos logrando.

A nuestros tutores de la UNAD, por su acompañamiento constante, por su disposición, por su tiempo y paciencia, por crear un modelo de enseñanza que nos ha permitido tener autonomía y perseverancia.

A la empresa Scotia GBS Colombia, por brindarnos la oportunidad de realizar un proyecto desde la práctica real.

Y, por último, gracias infinitas a todos aquellos que nos acompañaron durante este proceso de aprendizaje, este logro también es para ustedes.

Resumen

Este proyecto surgió como respuesta al evidente deterioro del clima laboral en el departamento de cuentas por pagar de Scotia GBS Colombia, que se manifestaba en una comunicación distante, baja motivación y un trabajo en equipo deficiente. Va más allá de un simple diagnóstico y diseña e implementa un modelo de transformación basado en la inteligencia emocional, la comunicación asertiva y un liderazgo accesible. Mediante una metodología que combina entrevistas, encuestas y debates colaborativos, el proyecto busca restaurar la confianza, fortalecer las relaciones y fomentar el sentido de pertenencia. Reconoce que un buen ambiente laboral se construye desde una perspectiva humana y mediante la colaboración.

***Palabras clave*:** Clima Organizacional, transformación, motivación, trabajo en equipo, bienestar laboral.

Abstract

The study addresses the deteriorating organizational climate in the Scotia GBS Colombia Accounts Payable Department, where multiple causes are identified: low productivity, increased absenteeism, operational errors, demotivation, interpersonal conflicts, and a lack of opportunities for expression. Therefore, a comprehensive intervention model is proposed, aimed at strengthening internal communication, creating safe environments for dialogue, and promoting bonds of trust through experiential workshops, recognition activities, and an ongoing monitoring system.

This proposal aims to transform the work environment, improve operational performance, and replicate good practices in other areas of the organization, promoting a healthier, more collaborative, and sustainable culture.

Keywords**:** Organizational climate, accounts payable, transformational leadership, organizational intervention, workplace well-being, team cohesion.

Tabla de contenido

Introducción 11

Planteamiento del problema 12

Justificación 15

Objetivos 16

Objetivo General 16

Objetivos Específicos 16

Antecedentes del Problema 17

Marco Teórico 19

Concepto de Clima Organizacional 19

Importancia de la Comunicación Organizacional 19

Inteligencia Emocional y Bienestar Laboral 20

Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional 21

Dinámicas Relacionales y Reconstrucción de Equipos 21

Clima Organizacional como Factor Estratégico 22

Marco legal 23

Metodología de la investigación 25

Herramientas para recolección de datos 25

Diseño del Modelo Integrado para la reconstrucción de dinámicas relacionales. 26

Implementación del Modelo Integrado 26

Aplicación 26

Evaluación 27

Análisis 27

Resultados 27
Encuesta Cuestionario De Medición Del Clima Laboral 27
Objetivos y Métricas de desempeño 38
Tipos de Compensación 39
Económico Variable (Bonos) 39
Incentivos no monetarios 40
Desarrollo Profesional como incentivo 40
Tiempo de ejecución 40
Elementos y estrategias para implementación del programa 40
Evaluación de desempeño 41
Conclusiones 42
Recomendaciones 44
Referencias Bibliográficas 44

Lista de Figuras

Figura 1 *Gráfico del resultado obtenido en la pregunta 1* 28

Figura 2 *Gráfico del resultado obtenido en la pregunta 2* 29

Figura 3 *Gráfico del resultado obtenido en la pregunta 3* 29

Figura 4 *Gráfico del resultado obtenido en la pregunta 4* 30

Figura 5 *Gráfico del resultado obtenido en la pregunta 5* 31

Figura 6 *Gráfico del resultado obtenido en la pregunta 6* 31

Figura 7 *Gráfico del resultado obtenido en la pregunta 7* 32

Figura 8 *Gráfico del resultado obtenido en la pregunta 8* 33

Figura 9 *Gráfico del resultado obtenido en la pregunta 9* 33

Figura 10 *Gráfico del resultado obtenido en la pregunta 10* 34

Figura 10 *Escala de evaluación final* 41

Lista de Tablas

Tabla 1 *Resultados entrevistas semi estructurada* 35

Tabla 2 *Plan de Compensación e Incentivos – Responsables* 38

Introducción

Una de las estrategias y factores determinantes del éxito empresarial es desarrollar un excelente clima organizacional para mejorar el desempeño y bienestar de los trabajadores. Esto nos conduce a un ambiente laboral positivo, incrementar la productividad y fortalecer la motivación y el compromiso de los trabajadores, pero por el contrario cuando evidenciamos un clima organizacional deficiente se refleja en factores negativos que no solo afectan los objetivos de la empresa, sino que también puede incurrir en la salud emocional y física de los trabajadores. En este documento se busca implementar metodologías y estrategias que logren mejorar y transformar el clima organizacional del departamento de cuentas por pagar de Scotia GBS Colombia, mejorando la comunicación e integración del equipo.

Se propone como solución el diseño e implementación de un modelo integral basado en habilidades emocionales, comunicación asertiva y liderazgo cercano, con el objetivo de recuperar un clima organizacional sano, colaborativo y humano, donde se recupere la confianza, el sentido de equipo y la alegría por el trabajo compartido. Para llevar a cabo esta propuesta, se utilizará una metodología mixta, con un enfoque cualitativo y cuantitativo. En la fase cualitativa se aplicarán entrevistas semiestructuradas y grupos focales para conocer las percepciones del equipo sobre el ambiente laboral. En la fase cuantitativa, se aplicará una encuesta diagnóstica con indicadores del clima organizacional. Esta combinación permitirá identificar las causas del problema y validar el impacto del modelo propuesto en el bienestar y desempeño del equipo.

Planteamiento del problema

La problemática identificada es el deterioro del Clima Organizacional en el Departamento de cuentas por pagar de la empresa de Scotia GBS Colombia.

¿Cuáles son los factores que afectan el clima organizacional y como mejorar las relaciones laborales y los resultados del equipo de cuentas por pagar de GBS?

Scotia GBS (Global Business Services) Colombia, constituye un centro de excelencia estratégico para el Grupo Scotiabank, organización financiera internacional con presencia en más de 50 países, establecido como un Hub de operaciones para América Latina, Scotia GBS Colombia proporciona servicios financieros y administrativos especializados, enfocándose en la optimización de procesos críticos para el grupo bancario, dentro de la estructura organizacional el departamento de finanzas juega un papel fundamental en la gestión de operaciones contables y financieras, la división de cuentas por pagar, tiene la responsabilidad de asegurar el procesamiento oportuno y preciso de todas las obligaciones financieras del grupo, manteniendo la integridad de los registros contables y garantizando el cumplimiento de normativas locales e internacionales en materia financiera.

Este departamento opera bajo estándares de calidad rigurosos, alineados con la misión corporativa de Scotiabank de proporcionar servicios financieros excepcionales, la operación eficiente de cuentas por pagar resulta crítica para mantener relaciones óptimas con proveedores, asegurar flujos de efectivo adecuados y preservar la reputación institucional del grupo bancario en la región. La situación actual:

- Deterioro de indicadores operativos: se registra una disminución en la productividad del equipo, evidenciada en menor volumen de transacciones procesadas y tiempos

de respuesta extendidos lo que compromete los acuerdos de nivel de servicio establecidos con clientes internos y externos.

- Incremento del ausentismo laboral: los registros administrativos muestran un aumento en las ausencias, tanto justificadas como no justificadas, reflejando el impacto que el ambiente laboral tiene sobre la asistencia y disponibilidad del personal.
- Reducción en la calidad del trabajo: se evidencia un incremento en la tasa de errores operativos y reprocesos, lo que compromete la precisión de los registros financieros y genera ineficiencias en la cadena de procesamiento contable.
- Desmotivación generalizada: las evaluaciones periódicas y entrevistas con el personal evidencian una disminución en los niveles de satisfacción y compromiso, manifestada en actitudes de desinterés y cumplimiento mínimo de responsabilidades.
- Intensificación de conflictos interpersonales: los reportes a instancias de gestión humana y supervisión directa han aumentado, reflejando la escalada de desacuerdos que no logran resolverse en el ámbito del equipo.
- Choque entre lo que se espera y lo que realmente se puede hacer: Las tareas que se asignan muchas veces no van de la mano con los recursos o el tiempo disponible, lo que genera frustración en el equipo. Esta desconexión entre lo ideal y lo posible hace que muchos colaboradores se sientan agotados, poco valorados y con la sensación de que su esfuerzo no es reconocido.
- No hay espacios donde se pueda hablar con libertad: El equipo no cuenta con lugares o momentos donde puedan expresar lo que sienten o piensan sin temor a ser juzgados. Esto ha llevado a que muchos guarden silencio, acumulen tensiones y se desconecten

emocionalmente del grupo, lo cual impide que se construya una cultura de confianza y mejora continua.

Justificación

En toda organización, el clima laboral representa uno de los pilares más influyentes en el rendimiento, la motivación y el bienestar de los colaboradores. Cuando ese clima se ve afectado, no solo disminuye la productividad, sino que también se deterioran aspectos esenciales como la comunicación, la confianza y la convivencia en el equipo. Esta situación no es ajena al departamento de cuentas por pagar de Scotia GBS Colombia, donde se han detectado tensiones y dificultades relacionales que impactan directamente en los resultados del área y el estado de ánimo del personal.

Por esta razón, surge la necesidad de implementar una propuesta que no se limite únicamente a lo técnico, sino que integre componentes emocionales, comunicativos y humanos. El valor de esta propuesta radica en su enfoque integral, busca comprender la raíz del problema desde la experiencia directa de los colaboradores, para luego intervenir de manera empática y participativa.

Este proyecto es relevante porque apuesta por una transformación, promoviendo espacios seguros para dialogar, reconocer errores, fortalecer vínculos y construir nuevas formas de relacionarse. Además, responde a una realidad concreta del entorno organizacional y plantea soluciones prácticas que pueden aplicarse no solo en este departamento, sino también replicarse en otras áreas de la empresa. En definitiva, este trabajo no solo se justifica por la mejora del clima organizacional, sino porque representa una apuesta por el desarrollo del talento humano, por el respeto entre compañeros y por la creación de una cultura laboral más sana, colaborativa y sostenible. El bienestar laboral no debe ser un privilegio, sino una meta alcanzable y necesaria para cualquier organización que quiera evolucionar y mantenerse vigente en un entorno competitivo.

Objetivos

Objetivo General

. Implementar un modelo integral para transformar el clima organizacional en el área de cuentas por pagar de Scotia GBS Colombia, que fortalezca la comunicación interna, la cohesión del equipo y el bienestar laboral, atemperado a los principios del Grupo Scotiabank.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el clima organizacional del departamento de Cuentas por Pagar de Scotia GBS Colombia, antes de finalizar 2025, mediante una metodología mixta.

Fortalecer la cultura organizacional mediante actividades que impulsen el sentido de pertenencia, la colaboración y la comunicación asertiva.

Implementar un sistema de seguimiento y mejora continua del clima organizacional, basado en indicadores, retroalimentación y revisión participativa.

Antecedentes del Problema

El lugar de trabajo no es solo un espacio donde se cumplen tareas y metas; es también un entorno profundamente humano, donde las personas construyen vínculos, comparten emociones y experimentan gran parte de su vida cotidiana. Sin embargo, cuando las dinámicas relacionales se ven fracturadas, el impacto va más allá del desempeño operativo y afecta el bienestar individual y colectivo.

En el departamento de cuentas por pagar de Scotia GBS Colombia, se ha observado un deterioro progresivo en la calidad de la comunicación, una pérdida de entusiasmo por el trabajo colaborativo y un desgaste emocional que no puede ser ignorado. Este tipo de señales no son nuevas en el mundo organizacional. Estudios como los de García Solarte, Murillo y González (2010) sostienen que, en estructuras jerárquicas con alta carga operativa, el descuido de las relaciones humanas puede derivar en tensiones persistentes y pérdida de sentido de equipo.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), a través del Convenio 190, establece directrices orientadas a garantizar ambientes laborales libres de violencia y acoso, reconociendo que un entorno emocionalmente sano es esencial para el desarrollo humano y profesional. Aunque Colombia aún no ha ratificado este convenio, su contenido sirve de base ética para promover relaciones laborales saludables y apoyar propuestas de mejora como la que aquí se presenta (OIT, 2019).

De acuerdo con la Resolución 2646 de 2008 del Ministerio de Salud y Protección Social establece parámetros para la identificación y prevención de riesgos psicosociales en el trabajo, resaltando la necesidad de evaluar periódicamente el clima organizacional. Esta normativa respalda la importancia de aplicar encuestas diagnósticas y herramientas cualitativas, como entrevistas, tal como se propone en este estudio.

Es por ello por lo que se puede identificar en el sector financiero, en particular, suele privilegiar la eficiencia y el cumplimiento de objetivos sobre el cuidado del clima laboral. Como señala Oltra Comorera (2013), cuando se prioriza lo urgente (los resultados) sobre lo importante (las relaciones), se crean condiciones propicias para la desmotivación, la fragmentación del equipo y la resistencia al cambio.

Estos patrones han sido documentados también por investigaciones más recientes sobre gestión emocional en las organizaciones, donde se destaca que el reconocimiento de los estados emocionales, la empatía y la comunicación asertiva son clave para reconstruir la cohesión grupal (Luna Arocas, 2018).

Bass y Avolio (2000) proponen que un liderazgo transformacional, basado en la cercanía y la inspiración, puede generar un cambio positivo en el clima organizacional. Sin embargo, como advierten Varela y Gómez (2020).

Katzenbach y Smith (1993) explican que un equipo de alto rendimiento no se logra solo con buenos resultados, sino con un verdadero compromiso emocional entre sus miembros. Por eso, se considera que reconstruir el equipo desde lo humano es una necesidad, y que se deben aplicar estrategias vivenciales que fortalezcan los lazos entre compañeros.

Por tanto, antes de proponer soluciones estructurales, es necesario escuchar lo que muchas veces no se expresa abiertamente: el malestar, el cansancio o el deseo de recuperar la confianza. Reconocer estas voces no debilita la estructura organizacional, la fortalece. Solo aquellas empresas que se atreven a mirar hacia adentro con honestidad y actuar con empatía están verdaderamente preparadas para transformarse desde lo humano.

Marco Teórico

El clima organizacional constituye uno de los pilares esenciales para el desarrollo sostenible de cualquier organización. Más allá de un simple conjunto de percepciones, el clima laboral se configura como una experiencia colectiva que impacta directamente en el bienestar, la motivación y el desempeño de quienes integran una entidad. La transformación positiva de este ambiente se convierte, por lo tanto, en un proceso estratégico que permite a las organizaciones no solo alcanzar sus objetivos, sino también preservar la salud emocional y fortalecer las relaciones humanas dentro de los equipos de trabajo.

Concepto de Clima Organizacional

El clima organizacional constituye uno de los pilares esenciales para el desarrollo sostenible de cualquier organización. Más allá de un simple conjunto de percepciones, el clima laboral se configura como una experiencia colectiva que impacta directamente en el bienestar, la motivación y el desempeño de quienes integran una entidad. La transformación positiva de este ambiente se convierte, por lo tanto, en un proceso estratégico que permite a las organizaciones no solo alcanzar sus objetivos, sino también preservar la salud emocional y fortalecer las relaciones humanas dentro de los equipos de trabajo.

Importancia de la Comunicación Organizacional

La comunicación es el vehículo a través del cual se construyen y transforman las relaciones en el entorno laboral. Cuando la comunicación es fluida, respetuosa y asertiva, se generan espacios de confianza que favorecen la colaboración, la resolución efectiva de conflictos y la cohesión del equipo.

Robbins y Judge (2020) destacan que la comunicación organizacional va más allá de la transmisión de información: se convierte en un proceso continuo de construcción de significados compartidos. En este sentido, el papel del liderazgo es clave para garantizar que los mensajes sean claros, oportunos y alineados con los valores institucionales.

Este aspecto se hace evidente en el departamento de cuentas por pagar de Scotia GBS Colombia, donde la comunicación ha comenzado a tornarse distante, dificultando el trabajo colaborativo. La ausencia de canales efectivos o de espacios donde se puedan abordar tensiones con apertura y respeto termina profundizando el desgaste emocional.

Inteligencia Emocional y Bienestar Laboral

Otro componente determinante en la configuración del clima organizacional es el manejo de las emociones. Las organizaciones no son espacios neutrales desde el punto de vista emocional; por el contrario, están cargadas de expectativas, presiones y desafíos que pueden generar tensiones emocionales en los equipos.

La inteligencia emocional, entendida como la capacidad de reconocer, gestionar y utilizar las emociones de manera constructiva, se convierte en una herramienta clave para fortalecer el clima laboral. Goleman (1996) fue pionero al identificar cinco dimensiones esenciales: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. Estas dimensiones permiten a los individuos no solo gestionar su propio estado emocional, sino también construir relaciones más saludables y empáticas con los demás.

En contextos como el que se vive actualmente en Scotia GBS, donde se ha evidenciado una baja en la motivación y en la calidad de las relaciones laborales, el desarrollo de inteligencia emocional en líderes y colaboradores podría marcar la diferencia entre un ambiente de desgaste y

uno de renovación. Estudios más recientes, como el de Méndez y Herrera (2022), encontraron que programas de entrenamiento en inteligencia emocional en áreas financieras aumentaron en un 30 % la cohesión y satisfacción del equipo de trabajo en un periodo de seis meses.

Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional

El liderazgo es uno de los factores con mayor influencia en la transformación del clima organizacional. Un líder que actúa con cercanía, empatía y coherencia no solo orienta a su equipo en el logro de resultados, sino que también se convierte en un referente para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Bass y Avolio (2000) proponen el liderazgo transformacional como un enfoque orientado a la inspiración, la motivación y el acompañamiento activo de los colaboradores. Este tipo de liderazgo se basa en la confianza mutua, el reconocimiento del potencial humano y la promoción de una visión compartida.

Aun así, algunos estudios críticos, como el de Varela y Gómez (2020), advierten que el liderazgo transformacional debe adaptarse al contexto y evitar convertirse en un discurso vacío si no se acompaña de acciones concretas. En el caso del departamento de cuentas por pagar, es esencial pasar de modelos de liderazgo autoritario o distante a prácticas reales de cercanía y escucha activa.

Dinámicas Relacionales y Reconstrucción de Equipos

Cuando las dinámicas relacionales en una organización se fracturan, es necesario intervenir con estrategias integrales que permitan recuperar la confianza y fortalecer los vínculos. La reconstrucción de equipos no puede ser un proceso improvisado; requiere metodologías

claras, espacios de participación y herramientas que faciliten el diálogo y el reconocimiento mutuo.

Katzenbach y Smith (1993) afirman que los equipos de alto rendimiento se distinguen no solo por cumplir con sus metas, sino por el compromiso emocional que desarrollan entre sus miembros. En línea con esto, la implementación de talleres vivenciales y ejercicios de reflexión conjunta puede facilitar el restablecimiento del tejido relacional en equipos con señales de desgaste, como el que es objeto de esta investigación.

Clima Organizacional como Factor Estratégico

El clima organizacional no es un asunto menor ni un simple componente del área de recursos humanos; constituye una estrategia transversal que impacta todas las dimensiones de una organización. Las empresas que apuestan por ambientes laborales saludables están mejor preparadas para enfrentar crisis, innovar y adaptarse a los cambios del entorno.

De acuerdo con estudios recientes como el de Parra (2023), invertir en el bienestar laboral no es solo una responsabilidad ética, sino también una decisión estratégica que garantiza sostenibilidad, competitividad y proyección a largo plazo. Esta mirada refuerza el sentido del proyecto, que busca transformar el ambiente de trabajo en el área de cuentas por pagar no solo para mejorar indicadores, sino para humanizar las relaciones laborales.

Marco legal

Para respaldar esta propuesta de investigación, el marco legal se sustenta en normativas internacionales y nacionales que buscan garantizar entornos laborales dignos, seguros y emocionalmente saludables. Estas disposiciones no solo protegen los derechos de los trabajadores, sino que también ofrecen lineamientos valiosos para abordar problemáticas como las detectadas en el departamento de cuentas por pagar de Scotia GBS Colombia.

En primer lugar, a nivel internacional, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) establece principios fundamentales para promover relaciones laborales saludables. En particular, el Convenio 190 sobre la violencia y el acoso en el mundo del trabajo reconoce el derecho de toda persona a desempeñarse en un entorno libre de acoso, discriminación y abuso. Aunque Colombia aún no ha ratificado este convenio, su contenido ofrece una base ética sólida para estructurar políticas organizacionales centradas en la dignidad humana, la prevención del maltrato y la promoción de un clima emocionalmente seguro.

Complementariamente, la Resolución 2646 de 2008 del entonces Ministerio de la Protección Social (hoy Ministerio de Salud y Protección Social), proporciona directrices técnicas para la identificación, evaluación y prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo. Esta resolución resulta especialmente relevante en contextos como el del área de cuentas por pagar, donde se han evidenciado tensiones en la comunicación, señales de desgaste emocional y relaciones laborales debilitadas. De acuerdo con esta normativa, las organizaciones están obligadas a realizar diagnósticos periódicos de su clima laboral y a implementar medidas correctivas que fomenten el bienestar psicológico de los empleados.

Por otro lado, en el contexto normativo nacional, la Constitución Política de Colombia de 1991, en su artículo 25, establece que “el trabajo es un derecho y una obligación social y goza,

en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado". Este mandato constitucional subraya la necesidad de asegurar condiciones laborales dignas, que incluyan no solo remuneración justa, sino también ambientes de respeto, comunicación efectiva y cuidado emocional.

En este mismo sentido, el Código Sustantivo del Trabajo, particularmente en los artículos 56 y 57, fija responsabilidades compartidas entre empleadores y empleados para mantener relaciones laborales armónicas. En él, se resalta el deber del empleador de proporcionar un entorno que facilite la cooperación, la convivencia respetuosa y la prevención de conflictos.

Por último, la Ley 1010 de 2006, que tipifica y sanciona el acoso laboral en Colombia, cobra especial relevancia cuando se presentan dinámicas de descalificación, exclusión o trato irrespetuoso en el ámbito laboral. Esta ley define como violencia organizacional todas aquellas conductas persistentes que afectan la dignidad o integridad psicológica de los trabajadores. Su aplicación es clave para prevenir o intervenir en situaciones que deterioran el clima organizacional, como las que se han identificado en el área objeto de estudio.

En conclusión, este marco legal no solo ofrece el respaldo normativo necesario para intervenir en contextos laborales en deterioro, sino que también fortalece el enfoque humano del proyecto. A través de estas disposiciones, se promueve una cultura organizacional basada en el respeto, el bienestar integral y la transformación positiva de las relaciones interpersonales dentro de los equipos de trabajo.

Metodología de la investigación

Nuestra investigación tiene un enfoque mixto, por lo cual integraremos métodos cualitativos y cuantitativos, que nos permita recolectar la mayor cantidad de información precisa y profunda para el estudio y análisis de información, en el cual esperamos obtener resultados más amplios y exactos.

En la fase cualitativa buscamos captar información, detalles y matices del ambiente laboral a través mediante entrevistas semiestructuradas, explorando la posibilidad de direccionar las preguntas de acuerdo con la fluidez y confianza que se desarrolle en la conversación entre entrevistador y entrevistado.

Para la fase cuantitativa accederemos a datos y análisis estadístico y las relaciones entre variables mediante encuestas con opciones de respuestas cerradas.

- Población: Departamento de Finanzas Scotiabank GBS, específicamente el área de cuentas por pagar para Canadá, siendo un equipo de 44 integrantes.
- Muestra: Analistas y Oficiales de cuentas por pagar.

Herramientas para recolección de datos

- Encuestas: con estos formatos se logrará recolectar información sobre el clima laboral, comunicación, motivación y satisfacción del trabajador.
- Entrevistas Semi-Estructuradas: se busca identificar las percepciones de cada trabajador mediante un espacio seguro, y de confianza, llevando una comunicación abierta y sincera frente a las problemáticas que pueda afectar el clima organizacional.

Diseño del Modelo Integrado para la reconstrucción de dinámicas relacionales.

Con la información recolectada, los hallazgos y puntos identificados, los objetivos y estrategias a implementar, se proyectan bajos las siguientes dimensiones:

- Clima Organizacional
- Comunicación Organizacional
- Inteligencia Emocional
- Bienestar Laboral
- Liderazgo Transformacional
- Cultura Organizacional
- Dinámicas Relacionales y Reconstrucción de Equipos

Con los resultados obtenidos, se busca un enfoque en las oportunidades de mejora para nuestro modelo integrado para la reconstruccion de dinamicas relaciones y mejora del clima laboral, estableciendo un conjunto de actvididades y estrategias a implementar.

Adicionalmente, se define el tiempo de duracion, el control y seguimiento durante este periodo, los responsables, el presupuesto y la evaluacion final del proyecto o proupesta realizada.

Implementación del Modelo Integrado

Aplicación

Ejecución de diversas actividades y estrategias en el departamento de cuentas por Pagar, de acuerdo con el cronograma, disponibilidad de participación y el seguimiento por parte de los responsables de cada actividad.

Evaluación

Se establecen los índices de medición para evaluar el desempeño durante el tiempo que dura la implementación de modelo. Estos índices o KPIs estarán direccionados al objetivo general sobre la reconstrucción del clima organizacional y la resolución de conflictos. La evaluación se debe realizar al finalizar la ejecución de cada actividad, para tener información en cada etapa y momento, lo que permite mejor veracidad en la información recopilada sobre los comportamientos del grupo.

Análisis

Toda la información obtenida es analizada para identificar el éxito del modelo integrado o las oportunidades de mejora, también descubrir cada factor que influye en la aplicación del modelo, los retos y las ventajas encontradas durante la ejecución.

Se esperar disponer de la mayor cantidad de datos, información y documentación necesaria sobre la aplicación del modelo integrado, con el fin de exponer su viabilidad para periodos futuros.

Resultados

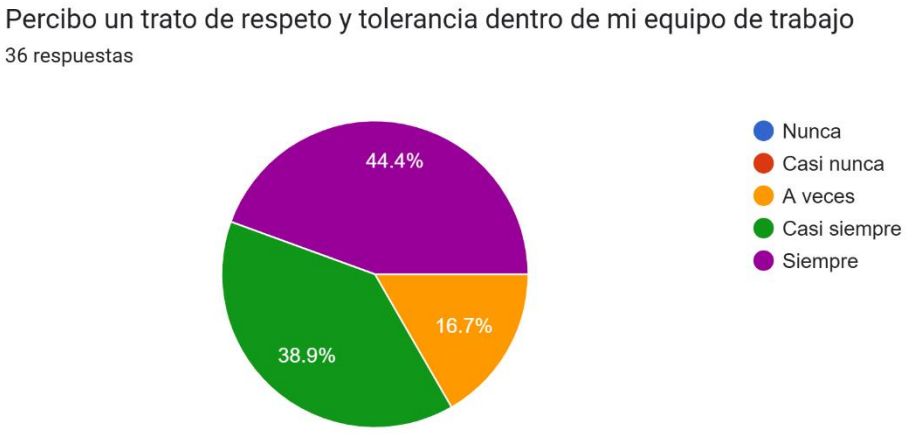
Encuesta Cuestionario De Medición Del Clima Laboral

Población: Departamento cuentas por pagar Scotia GBS (44 integrantes)

Muestra: 36 participantes de forma voluntaria

Figura 1

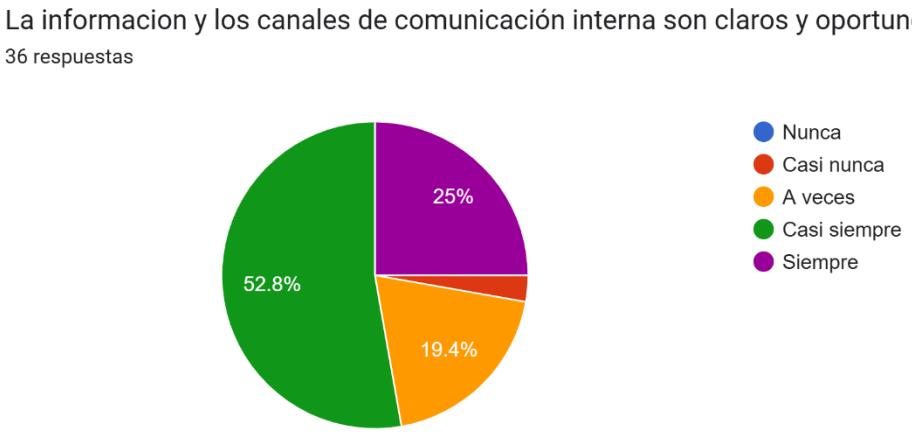
Gráfico del resultado obtenido en la pregunta 1



Nota. Pregunta, "percibo un trato de respeto y tolerancia dentro de mi equipo de trabajo", se identifica una alerta sobre el 16.7 % que responde a veces.

Figura 2

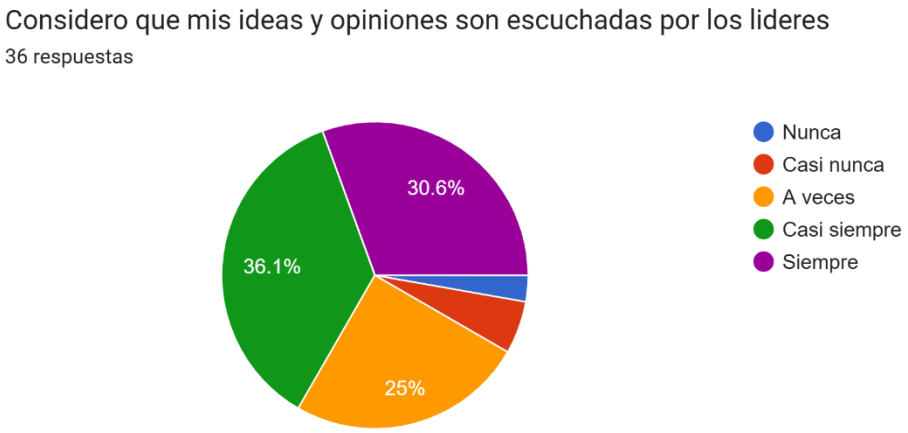
Gráfico del resultado obtenido en la pregunta 2



Nota. Pregunta, "La información y los canales de comunicación interna son claros y oportunos", se identifica un alto porcentaje de 22.20% entre casi nunca y a veces, para un factor fundamental de todo equipo de trabajo, como es la comunicación.

Figura 3

Gráfico del resultado obtenido en la pregunta 3



Nota. Pregunta, "Considero que mis ideas y opiniones son escuchadas por los lideres", con un porcentaje del 33.33 % de los encuestados definen con a veces, casi nunca y nunca, ser escuchados y desarrollar confianza con su lideres, esto disminuye la participación, socialización, creatividad, e innovación en el equipo de trabajo.

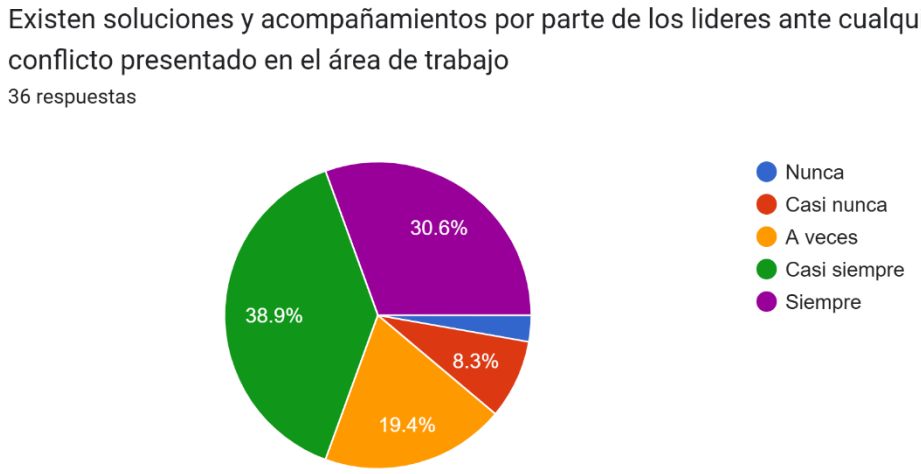
Figura 4

Gráfico del resultado obtenido en la pregunta 4

Nota. Pregunta, “Cada cuanto se presentan conflictos y desacuerdos en mi equipo de trabajo”, este es un dato preocupante porque las respuestas a veces, casi siempre y siempre, representan un 44.50 %, indicando la percepción del equipo de trabajo a conflictos frecuentes que se puedan presentar entre trabajadores, lo que afecta considerablemente el clima laboral a nivel en general del equipo.

Figura 5

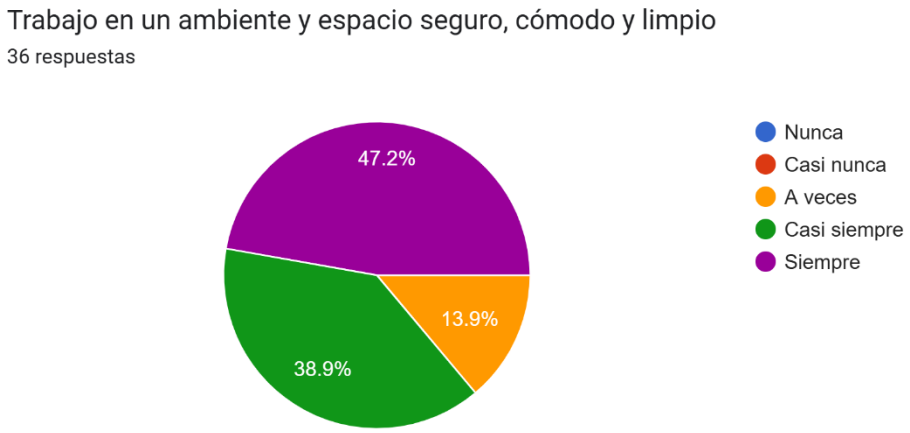
Gráfico del resultado obtenido en la pregunta 5



Nota. Pregunta, “Existen soluciones y acompañamientos por parte de los lideres ante cualquier desacuerdo y conflicto presentado en el área de trabajo”, esta pregunta se relaciona con la anterior, pero un 30.50% percibe que la resolución por parte de lideres se encuentra en a veces, casi nunca o nunca.

Figura 6

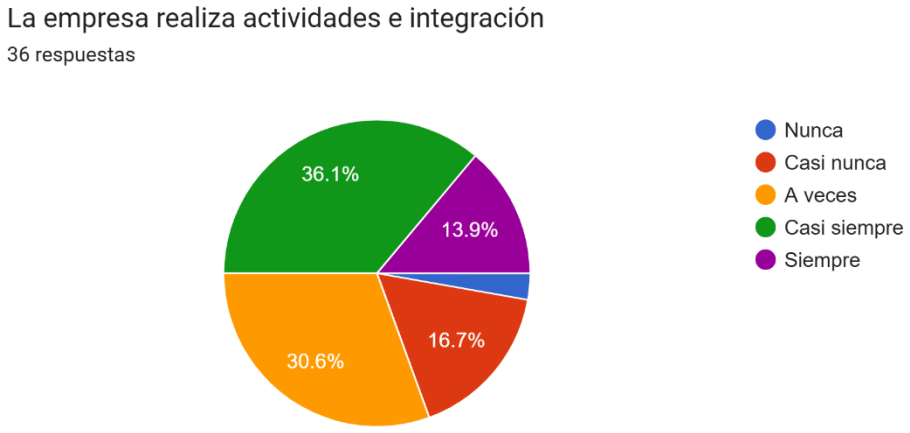
Gráfico del resultado obtenido en la pregunta 6



Nota. Pregunta, "Trabajo en un ambiente y espacio seguro, cómodo y limpio", este resultado es positivo porque un 86.10 % de la muestra encuestada considera que casi siempre o siempre el ambiente físico, como espacios e infraestructura son seguros y acordes para desempeñar sus funciones.

Figura 7

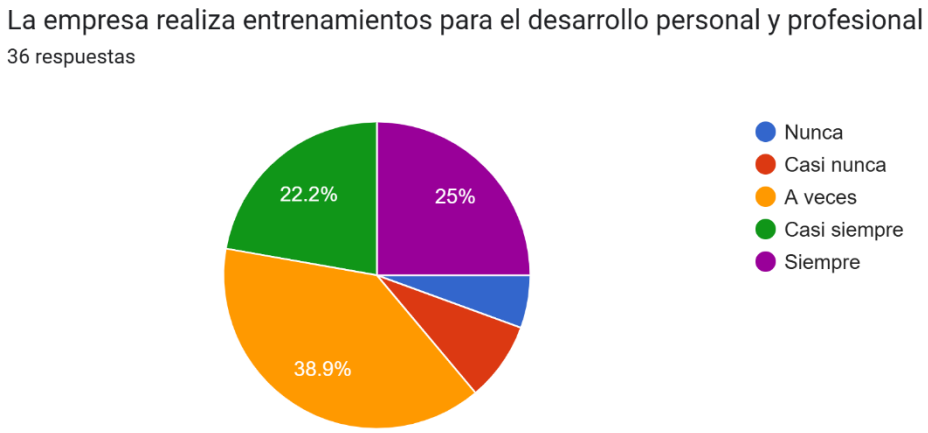
Gráfico del resultado obtenido en la pregunta 7



Nota. Pregunta, “La empresa realiza actividades e integración”, este resultado tiene diferentes percepciones y consideraciones por parte del equipo, debido a que la respuesta siempre y casi siempre representa un 50 % frente a un 50 % de a veces, casi nunca y nunca. Esta pregunta es necesario profundizarla mediante entrevistas o grupos focales para obtener información más detallada. Podemos concluir que es un factor que puede afectar el clima laboral la falta de actividades de integración o la frecuencia con que estos se realizan.

Figura 8

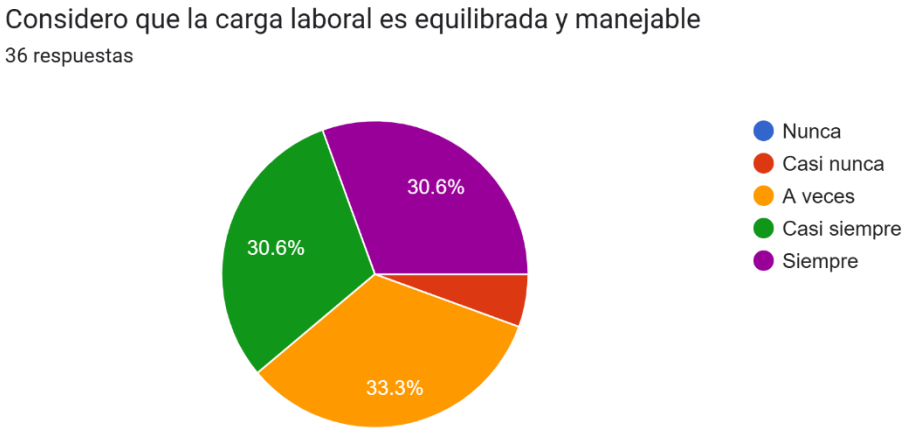
Gráfico del resultado obtenido en la pregunta 8



Nota. Pregunta, “La empresa realiza entrenamientos para el desarrollo personal y profesional”, mediante este resultado podemos identificar que hay gran parte de la muestra que considera que las oportunidades de desarrollo personal y profesional puede ser un factor para mejorar y establecer dentro de la cultura laboral del equipo.

Figura 9

Gráfico del resultado obtenido en la pregunta 9



Nota. Pregunta, “Considero que la carga laboral es equilibrada y manejable”, un alto porcentaje considera el equilibrio en sus cargas de trabajo y son muy pocos quienes lo perciben a veces, esto puede mejorar, pero el área financiera presenta periodos de alta carga laboral para todo el equipo por los cierres contables. Es necesario profundizar en los detalles de percepción y consideración de cada trabajar sobre su carga y funciones asignadas para identificar anomalías.

Figura 20

Gráfico del resultado obtenido en la pregunta 10

Nota. Pregunta, “La remuneración recibida es justa y puntual por las funciones desempeñadas”, este es un índice muy importante que puede afectar la motivación del trabajador, pero un alto porcentaje percibe una remuneración justa.

Entrevistas semi estructurada

Población: Departamento cuentas por pagar Scotia GBS (44 integrantes)

Muestra: 3 participantes de forma voluntaria

Tabla 1

Resultados entrevistas semi estructurada

	Participante	1	2	3
	Cargo	Accounts Payable Analyst	Accounts Payable Analyst	Accounts Payable Analyst
	Antigüedad	4 años	5 años	2 años
	Edad	34 años	27 años	27 años
	Género	Femenino	Femenino	Femenino
Clima organizacional	• ¿Cómo describe usted el ambiente labor+C8:E16al actual en su equipo de trabajo?	Es un ambiente donde prima el trabajo en equipo y la responsabilidad, aunque en ocasiones se perciben tensiones o desmotivación entre algunos compañeros.	El ambiente laboral está basado en respeto, responsabilidad y trabajo en equipo. Sin embargo, desde hace unos meses percibo estrés, falta de motivación y falta de comunicación.	En general, el ambiente es colaborativo y respetuoso, sin embargo, en los últimos meses se ha percibido cierta tensión por la carga laboral y los cambios internos en los procesos.
	• ¿Cuál cree que son los principales factores que están afectando ese ambiente?	La carga laboral elevada, la falta de reconocimiento y algunos problemas en la comunicación pueden generar malentendidos o afectar la motivación del equipo.	Alto niveles de trabajo, horarios extensos y falta de reconocimiento del trabajo que realizamos.	La falta de claridad en algunas responsabilidades, los plazos ajustados y una comunicación que a veces no es oportuna entre áreas influyen negativamente.
	• ¿Ha notado si se ha presentado algún cambio reciente en la forma en que su equipo se relaciona?	Sí, últimamente he notado que hay menos espacios informales para compartir, y algunas interacciones se han vuelto más tensas o distantes, posiblemente por el estrés o los cambios en los procesos internos.	Si lo he notado, por la carga laboral, ya se perciben pocos espacios para actividades de bienestar y cuando las realizan no es posible asistir.	Si he notado una menor participación en espacios informales y un poco más de individualismo al ejecutar tareas, posiblemente por el aumento de presión y carga de trabajo.

Comunicación interna	• ¿Considera que hay una comunicación clara y efectiva entre los miembros del equipo?	En general, la comunicación existe, pero a veces no es del todo clara o se presentan malentendidos, especialmente en momentos de alta presión o cuando hay cambios sin socialización previa.	No, siento que la comunicación no es asertiva y muchas ocasiones lo que se escucha son solo rumores, por la falta de liderazgo e interacción entre el equipo.	En la mayoría de los casos si, aunque hay momentos en los que la información no llega a todos por igual, lo cual genera confusión.
	• ¿Siente que tiene espacios para expresar sus ideas o preocupaciones?	En algunas ocasiones sí, pero no siempre se percibe apertura o disposición para escuchar activamente. Sería valioso contar con espacios más constantes y estructurados para este fin.	No, todo se basa en trabajar, llegar a la meta mensual. Las ideas y preocupaciones es lo que menos les interesa.	Si especialmente en las reuniones de equipo, aunque a veces los tiempos son muy limitados para abordar todos los temas.
	• ¿Recibe retroalimentación clara y constructiva sobre su trabajo?	Se recibe retroalimentación, pero en muchos casos es más correctiva que formativa. Sería útil contar con retroalimentación más equilibrada, que también reconozca los logros.	Si, recibimos retroalimentación clara, sin embargo, considero que no es del todo constructiva, es más como en busca de culpables y no de soluciones.	Si, aunque no con la frecuencia deseada, cuando se da, suele ser puntual y orientada a la mejora continua. Sería ideal tener mayor seguimiento y reconocimiento en los logros alcanzados.
Bienestar emocional y motivación	• ¿se siente motivado/a actualmente para realizar sus funciones?	Mi motivación se mantiene en gran parte por el compromiso con el equipo y el sentido de responsabilidad, aunque a veces disminuye cuando no se perciben avances o reconocimiento.	Si, amo mi trabajo, mis funciones.	Si, me gusta lo que hago y encuentro satisfacción en cumplir con mis responsabilidades, aunque en ocasiones la monotonía y el exceso de tareas afectan el entusiasmo.
	• ¿Qué factores aumentan o disminuyen su motivación en el día a día?	La buena comunicación, el apoyo entre compañeros y el reconocimiento aumentan mi motivación. Por otro lado, la sobrecarga laboral, la falta de claridad en los objetivos o decisiones unilaterales la disminuyen.	Aumenta mi motivación saber y creer que estoy haciendo bien mi trabajo y me desmotiva el estrés, la búsqueda de culpables, la falta de comunicación, las contradicciones en algunas de las indicaciones dada.	Aumentan el reconocimiento, el trabajo en equipo y el cumplimiento de metas. disminuyen la sobrecarga laboral, la falta de pausas activas y la poca flexibilidad en horarios.
	¿Ha sentido agotamiento emocional o estrés en los últimos meses debido al trabajo?	Sí, especialmente en épocas de cierre o cuando se acumulan tareas sin una planificación adecuada. La sensación de no poder desconectarse	Si, por la carga laboral.	Si, especialmente en los cierres mensuales y auditorias. El ritmo acelerado y la presión por resultados generan niveles altos de estrés.

		también ha sido un factor.		
Relaciones interpersonales	• ¿Cómo calificaría las relaciones entre los compañeros del área?	Diría que son funcionales y respetuosas en general, aunque podrían fortalecerse más en términos de confianza y cercanía.	Regular, percibo que el equipo de trabajo se ha dividido, que cada uno tiene su gente, que falta comunicación y sentido de pertenecía.	En general son buenas. hay respeto y disposición para colaborar, aunque a veces la presión extrema afecta el tono de las interacciones.
	• ¿Existen conflictos o tensiones? ¿Se resuelven con facilidad?	Sí, existen tensiones ocasionales, algunas se resuelven con diálogo, pero otras se postergan y generan acumulación de malestar. Faltan espacios para abordar los conflictos de forma más abierta y proactiva	Si existen tenciones, muchas veces no se resuelven con facilidad, simplemente cada persona decide tomar distancia y generar acumulación de malestar.	Si en ocasiones hay tensiones por malentendidos o falta de claridad en las tareas, pero por lo general se resuelven conversando directamente entre las partes.
	• ¿Qué aspectos podrían mejorar en las relaciones dentro del equipo?	La empatía, la comunicación asertiva y la generación de espacios de integración podrían fortalecer las relaciones y mejorar el ambiente general.	Espacios de interacción, integración, trabajo en equipo, talleres donde podamos conocer más a nuestros compañeros, juego de roles.	Fomentar más espacios de integración, mejorar la escucha activa y reforzar la empatía en momentos de alta carga laboral.
Reconocimiento y sentido de pertenencia	• ¿Siente que su trabajo es reconocido por la organización?	En algunos momentos sí, pero de forma esporádica. Un reconocimiento más constante, incluso de los pequeños logros, marcaría una gran diferencia.	Si, son respetuosas. Pero podrían tener más actividades que recalquen la importancia de cada trabajador en la organización.	En algunos casos si, sobre todo cuando se logran objetivos importantes. Sin embargo, seria motivador recibir un reconocimientos más frecuente, aunque sea simbólico.
	• ¿Qué tan conectado/a se siente con la misión y los valores de la empresa?	Me siento identificada con varios de los valores institucionales, especialmente los relacionados con la responsabilidad y el trabajo en equipo, aunque a veces cuesta ver cómo se aplican realmente en el día a día.	Si me siento conectada con la misión y visión, siento que trabajamos con un objetivo específico y con una misión presente cada día.	Me identifico con los valores corporativos, aunque considero que aún hay oportunidades para que estos se reflejen más en la cultura interna.

	• ¿le gustaría participar en actividades de mejora relacionadas con el clima organizacional?	Sí, me gustaría aportar ideas y participar activamente en propuestas que ayuden a mejorar el ambiente laboral y fortalecer el bienestar del equipo.	Si, siento que son espacios necesarios, porque somos humanos, muchas veces tomamos decisiones que no son correctas y de esta forma agrietamos el clima organizacional y las emociones de compañeros y o jefes.	Si, considero que todos los colaboradores debemos aportar a generar un ambiente más saludable y motivador.

Programa de compensación e incentivos

Este programa está diseñado con el objetivo de motivar y recompensar a todos los trabajadores con base al cumplimiento de los objetivos individuales y de equipo. Se ha diseñado como una forma estratégica para identificar las necesidades, de acuerdo con el diagnóstico realizado respecto al clima organizacional del departamento de cuentas por pagar de Scotia GBS Colombia.

Este programa busca integrar mecanismos de reconocimiento económico, emocional y profesional, con el propósito de mejorar el bienestar laboral, fortalecer al equipo de trabajo y de esta forma, impulsar la motivación y promover un liderazgo más humano y transformador.

Tabla 2

Plan de Compensación e Incentivos – Responsables

Responsable	Funciones dentro del programa
Director de Talento Humano	Aprueba el programa, hace seguimiento a su implementación y evalúa los resultados obtenidos.
Área de Beneficios e Incentivos – RRHH	Revisa los criterios de evaluación, analiza los datos y valida los resultados del programa.

Managers y Supervisores	Establecen los objetivos y criterios de evaluación, tanto individuales como grupales. Determinan los índices de evaluación.
Trabajadores	Participan activamente en el programa, presentando evaluaciones y siguiendo los mecanismos de control establecidos.

Nota. Esta tabla presenta los actores clave involucrados en el diseño, ejecución y seguimiento del programa de compensación e incentivos dentro de la organización, así como sus funciones específicas.

Objetivos y Métricas de desempeño

Los objetivos y métricas de desempeño permiten evaluar si los trabajadores están alineados con el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Dentro de este enfoque, se establecen indicadores clave que permiten medir el rendimiento individual y colectivo:

• Cumplimiento de los estándares de calidad mediante indicadores KPI (Key Performance Indicators) y KRI (Key Risk Indicators), definidos específicamente para cada función.

• Participación activa en actividades de entrenamiento y desarrollo, como parte del compromiso con el aprendizaje continuo.

• Iniciativa para proponer, liderar o participar en proyectos de eficiencia, incluyendo procesos de estandarización, automatización y generación de ideas de mejora.

Como complemento se espera que cada trabajador defina un objetivo de desarrollo personal y profesional, el cual debe estar orientado a su crecimiento dentro de la organización. Estos objetivos individuales deben cumplir con los siguientes criterios:

• Estar formulados bajo la metodología SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo definido).

• Contar con un plan de acompañamiento a través de formación continua, que puede incluir cursos, mentorías o participación en eventos especializados.

• Ser evaluados anualmente por el líder directo de cada área, con una revisión final por parte de los Managers y la Dirección de Talento Humano.

• Ser reconocidos a través de bonificaciones por cumplimiento, las cuales pueden otorgarse en forma económica o en especie, como parte de la política de incentivos de la organización.

Tipos de Compensación

Económico Variable (Bonos)

Se realiza de forma trimestral por clima organizacional y desempeño.

Porcentaje**:** 10% a 15% del salario mensual

Criterios para evaluar:

- Resultados positivos, de acuerdo con la encuesta de clima organizacional, donde el puntaje mínimo obtenido sea del 80%.
- Evaluación de desempeño de forma individual, realizada por el jefe inmediato, donde el puntaje obtenido sea superior al 90%.
- Participación en talleres, capacitaciones y retroalimentaciones, siendo espacios brindado por la empresa.

Incentivos no monetarios

- Empleado del mes, basado en la votación del departamento. Reconocimiento público en el departamento y diploma simbólico.
- Tiempo libre. En donde se le otorgue al colaborador medio día trimestral, para aquellos que alcance la meta de desempeño. Y día libre para dos colaboradores con el mejor desempeño de manera emocional, aquellos que integren al equipo de trabajo y ayuden a sus compañeros, sin buscar algo a cambio.
- Tarjetas de regalo y/o entradas a cine.

Desarrollo Profesional como incentivo

- Acceso a formación de alta calidad, talleres, diplomados. Con apoyo de entidades como el SENA, Caja de Compensación y Universidades. Para aquellos trabajadores que tengan resultados positivos en el cumplimiento de las metas del área y desempeño dentro del grupo de trabajo.

Tiempo de ejecución

El programa tendrá una duración de un año inicialmente, el cual se encuentra dividido en incentivos mensuales o trimestrales, esta se implementará durante el año fiscal de del banco.

Elementos y estrategias para implementación del programa

- Diseñar un manual de políticas de incentivos
- Solicitud de presupuesto anual para este programa de compensación e incentivos
- Diseño de programas (software) y herramientas digitales para el desarrollo de la evaluación de desempeño

- Equipo de talento humano para seguimiento y análisis

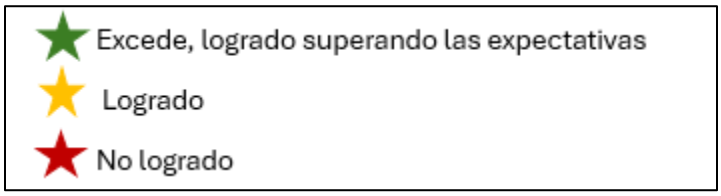
Evaluación de desempeño

Se realizará de forma mensual o trimestral, a través de una reunión personalizada entre trabajador y su líder, y donde se discuten y se evalúa cada ítem u objetivo establecido. Se revisa la pruebas y antecedentes registrados sobre los logros de cada objetivo.

El líder evalúa cada objetivo a través de una Escala de Logro de Objetivos:

Figura 31

Escala de evaluación final



Nota. se evalúa cada objetivo o logro conseguido mediante una entrevista entre el trabajador y el líder para documentar y reconocer el esfuerzo y compromiso a través del programa de incentivos y compensación.

Conclusiones

El análisis realizado en el departamento de cuentas por pagar de Scotia GBS Colombia permitió identificar un deterioro significativo en el clima organizacional, evidenciado en situaciones como la falta de comunicación efectiva, la escasa motivación del personal, la presencia de conflictos interpersonales y una percepción generalizada de falta de acompañamiento y liderazgo. Estos factores han generado un ambiente laboral tenso y poco saludable que afecta tanto el rendimiento como el bienestar de los colaboradores.

Asimismo, se logró determinar que los principales problemas del clima laboral no responden únicamente a aspectos técnicos u operativos, sino que están profundamente relacionados con las dinámicas emocionales y relacionales dentro del equipo de trabajo. Esta realidad resalta la importancia de abordar el clima organizacional desde una perspectiva integral que incluya aspectos como la inteligencia emocional, la empatía, la confianza mutua y la gestión de emociones, en lugar de centrarse exclusivamente en procesos o resultados.

La implementación de un modelo de intervención con enfoque humanista y transformacional permitió plantear soluciones pertinentes y contextualizadas a las problemáticas identificadas. Este modelo integra dimensiones clave como la cultura organizacional, el liderazgo, la comunicación, la cooperación y la reconstrucción de relaciones, lo cual representa una alternativa valiosa para promover un ambiente laboral sano, participativo y sostenible en el tiempo.

Además, los resultados obtenidos a través de la aplicación de encuestas reflejan que, si bien existen aspectos positivos en el ambiente físico y la percepción de remuneración y carga

laboral, también persiste una falta de espacios de diálogo, de resolución efectiva de conflictos y de liderazgo asertivo. Esto evidencia la necesidad urgente de atender los aspectos humanos y emocionales del equipo para lograr una verdadera transformación del clima laboral.

Finalmente, se concluye que el éxito de cualquier estrategia de mejora del clima organizacional requiere un proceso continuo, participativo y comprometido, donde se realice seguimiento constante, se midan los avances y se ajusten las acciones de acuerdo con las necesidades emergentes del equipo. La transformación del clima organizacional no puede considerarse un evento aislado, sino una práctica institucional que se construye y consolida día a día.

Recomendaciones

Con base en los hallazgos obtenidos, se recomienda fortalecer los canales de comunicación interna mediante la creación de espacios de diálogo seguros, estructurados y periódicos, donde los colaboradores puedan expresar sus inquietudes, propuestas y opiniones sin temor a represalias. Una comunicación clara, abierta y bidireccional es esencial para reconstruir la confianza y mejorar la dinámica relacional del equipo.

Igualmente, se sugiere desarrollar un proceso de formación y acompañamiento a los líderes del área, enfocado en el fortalecimiento de habilidades de liderazgo transformacional, incluyendo la escucha activa, la empatía, la gestión emocional y la retroalimentación constructiva. Un liderazgo coherente y humano es clave para impulsar un cambio cultural positivo y duradero dentro de la organización.

Es importante implementar programas de bienestar emocional y reconocimiento al esfuerzo y desempeño de los trabajadores, que incluyan actividades de integración, talleres experienciales y estrategias motivacionales alineadas con los valores institucionales. Estos programas deben diseñarse con base en las necesidades reales del equipo y orientarse a mejorar la satisfacción y el sentido de pertenencia.

También se recomienda establecer un sistema de seguimiento y evaluación continua del clima organizacional, a través de indicadores cualitativos y cuantitativos que permitan monitorear los avances, identificar oportunidades de mejora y garantizar la sostenibilidad del proceso. Esta evaluación debe ser constante y permitir una retroalimentación dinámica entre líderes y colaboradores.

Asimismo, es fundamental promover la participación de los trabajadores en la toma de decisiones relacionadas con su entorno laboral, lo cual no solo fortalece la cohesión del equipo, sino que incrementa el compromiso, la corresponsabilidad y el empoderamiento del personal. Involucrar al equipo en los procesos de transformación asegura mayor apropiación de los cambios propuestos.

Por último, se sugiere replicar y adaptar el modelo de intervención desarrollado en esta investigación en otras áreas de la organización que presenten problemáticas similares, garantizando su ajuste contextual y su adecuada implementación. De este modo, se puede construir una cultura organizacional más sólida, saludable y orientada al desarrollo humano integral en toda la empresa.

Referencias Bibliográficas

Alles, M. A. (2016). Selección por competencias. (2a. ed.). Ediciones Granica. (pp.20-74). https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/114189?page=20

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). Multifactor Leadership Questionnaire. Mind Garden. https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire

Fernández López, F. (2016). Contratación laboral (UF0341). Editorial Tutor Formación. (pp 48-94). https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207?page=48

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.56-65). https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=56

Iglesias Álvarez, I. (2019). Los procesos de selección en la era digital: estrategias para atraer y enamorar el talento. FC Editorial. (pp. 57-103). https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57

Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo. Sello Editorial UNAD. (pp.25-38). https://doi.org/10.22490/9789584975096

Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp.373-407). https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=373

Méndez, J., & Herrera, L. (2022). Impacto de la inteligencia emocional en equipos financieros. Revista de Psicología Organizacional, 38(2), 145–158. https://revistas.uned.edu.co/index.php/psicologia/article/view/2751

Oltra Comorera, V. (2013). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. (pp.107-140). https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=107

Parra, F. (2023). Clima organizacional y sostenibilidad empresarial: una mirada estratégica. Revista Gestión y Sociedad, 31(1), 57–70. https://revistas.udea.edu.co/index.php/gestionsociedad/article/view/352162

Rodríguez, A., & Martín, S. (2021). Las emociones como indicador del clima organizacional. Revista Psicología y Empresa, 29(3), 233–245. https://revistas.umanizales.edu.co/ojs/index.php/pye/article/view/3549

Scotia GBS (2025). Somos la mejor Compañía donde todos quieren y pueden trabajar. scotiabank.com. https://www.scotiabank.com/global/es/gbscolombia.html

Varela, M., & Gómez, R. (2020). Líderes sin impacto: los límites del liderazgo transformacional. Gestión y Cambio, 12(4), 89–102. https://revistas.uptc.edu.co/index.php/gestion_cambio/article/view/11218