

**Efectos del clima organizacional en la estabilidad y compromiso laboral de los trabajadores
de Comfanorte tras la intervención administrativa**

Erick Peñarredonda Florez

Asesora

Diana Milena Giraldo Correa

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

2025

Dedicatoria

Dedico este trabajo, de manera muy especial, a mi familia por su amor incondicional y constante apoyo a lo largo de este camino. A mis padres, quienes me inculcaron el valor del esfuerzo y la perseverancia, y a mis hermanos por creer en mí y animarme en cada reto. Extiendo esta dedicatoria también a mis maestros, cuyas enseñanzas y guía fueron fundamentales, y a todas las personas que, con su ejemplo y palabras de aliento, hicieron posible la culminación de este logro.

Agradecimientos

En primer lugar, expreso mi sincero agradecimiento a quienes hicieron posible la realización de este proyecto de investigación. A las autoridades académicas y docentes que me brindaron el espacio y las herramientas necesarias para desarrollar mis ideas, así como su valiosa orientación a lo largo del proceso. Su dedicación y compromiso con la formación profesional fueron fundamentales para alcanzar este logro.

Extiendo también mi gratitud a mis compañeros de estudio y colegas de trabajo, con quienes compartí conocimientos, esfuerzos y motivación en cada etapa. Asimismo, agradezco a mi familia y amigos por su comprensión, paciencia y aliento constante, los cuales fueron pilares esenciales que me impulsaron a superar los desafíos y culminar exitosamente esta meta.

Resumen

Este trabajo de investigación tuvo como propósito diseñar e implementar un programa de compensación e incentivos adaptado a una empresa de carácter administrativo. Para ello, se encuestó al personal de la organización a fin de evaluar la situación inicial en materia de compensación y motivación laboral. El diagnóstico identificó brechas en beneficios sociales y oportunidades de mejora en el reconocimiento al desempeño. Con base en estos hallazgos, se formuló un plan de incentivos de corto plazo con un presupuesto aproximado de 30 millones de pesos, combinando recompensas monetarias (bonos por cumplimiento de metas) y no monetarias (reconocimientos y capacitaciones). Tras una implementación piloto del programa, los resultados evidenciaron una mayor motivación y satisfacción del personal, reflejada en un incremento en la participación en las iniciativas de reconocimiento y en una percepción de mayor equidad en la compensación. En conclusión, el estudio confirma la importancia de alinear las políticas de compensación con las necesidades del talento humano para mejorar el desempeño organizacional y la retención del personal clave, evidenciando que una estrategia de compensación integral incide positivamente en el clima organizacional.

Palabras Clave: Compensación, incentivos laborales, motivación laboral, desempeño, satisfacción laboral.

Abstract

The purpose of this research was to design and implement a compensation and incentive program tailored to the needs of an administrative company. To that end, a diagnostic survey was conducted among the organization's staff to assess the initial state of compensation and employee motivation. The diagnostic process identified gaps in employee benefits and opportunities to improve recognition of performance. Based on these findings, a short-term incentive plan with an approximate budget of 30 million pesos was formulated, combining monetary rewards (bonuses for meeting targets) and non-monetary rewards (recognition and training opportunities). After a pilot implementation of the program over a three-month period, the results showed increased employee motivation and satisfaction, reflected in greater participation in recognition initiatives and a perception of improved fairness in compensation. In conclusion, the study confirms the importance of aligning compensation policies with employee needs in order to enhance organizational performance and retain the organization's key talent. The findings provide evidence that a comprehensive compensation strategy has a positive impact on the organizational climate.

Keywords: Compensation, employee incentives, work motivation, performance, job satisfaction.

Tabla de Contenido

Título	8
Introducción.....	9
Planteamiento del Problema	11
Formulación del Problema	12
Objetivos.....	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos	13
Justificación	14
Antecedentes.....	16
Marco Teórico.....	20
Clima Organizacional	20
Estabilidad Laboral y Bienestar Emocional.....	22
Compromiso Organizacional y Sentido de Pertenencia	25
Impacto del Cambio Institucional en el Clima Laboral.....	27
Marco Legal.....	30
Constitución Política de Colombia	30
Código Sustantivo del Trabajo	30
Ambientes Libres de Acoso Laboral: Ley 1010 de 2006	32

Cajas de Compensación Familiar y Bienestar Laboral.....	33
Funciones de la Superintendencia del Subsidio Familiar	34
Normativa Internacional Aplicable (Convenios OIT).....	35
Convenio OIT N.º 111 (1958).....	35
Convenio OIT N.º 155 (1981).....	36
Convenio OIT N.º 158 (1982).....	37
Convenio OIT N.º 190 (2019).....	37
Implicaciones Legales para Organizaciones y Trabajadores	39
Metodología.....	41
Enfoque de Investigación.....	41
Método de Investigación.....	41
Nivel de Investigación	42
Técnicas de Recolección de Información	42
Instrumentos de Recolección de Información.....	42
Fuentes Primarias y Secundarias.....	43
Alcance Metodológico.....	43
Resultados.....	44
Conclusiones.....	49
Recomendaciones	51

Bibliografía.....	52
-------------------	----

Introducción

El clima organizacional se constituye como uno de los factores más influyentes en el rendimiento, la motivación y el compromiso de los trabajadores dentro de una entidad. Este concepto abarca la percepción compartida que tienen los empleados sobre su entorno laboral, las relaciones interpersonales, la comunicación institucional y las políticas internas de la organización. Según Chiavenato (2017), el clima organizacional “actúa como un barómetro del nivel de satisfacción de los empleados con la organización, lo que impacta en su compromiso y desempeño” (p. 294). En consecuencia, una gestión efectiva del clima laboral es fundamental para promover entornos saludables que potencien el bienestar y la productividad del talento humano.

En el año 2024, la Caja de Compensación Familiar del Norte de Santander (Comfanorte), ubicada en la ciudad de Cúcuta, fue objeto de una intervención administrativa por parte de la Superintendencia del Subsidio Familiar. Este suceso generó una serie de transformaciones internas que impactaron directamente el ambiente laboral, evidenciándose en despidos imprevistos, incertidumbre institucional y falta de comunicación entre directivos y empleados. A raíz de estos acontecimientos, diversos testimonios han revelado un creciente sentimiento de desconfianza y temor entre los trabajadores, lo cual ha afectado su estabilidad emocional y disminuido su compromiso con la organización.

Robbins y Judge (2019) afirman que “un ambiente laboral saludable contribuye a la productividad y reduce los niveles de rotación y estrés” (p. 135), lo que contrasta con la realidad que enfrenta actualmente Comfanorte. La ausencia de una comunicación transparente, sumada a la percepción de decisiones unilaterales por parte de la administración, ha debilitado la cultura organizacional y ha impedido la construcción de espacios laborales colaborativos y resilientes.

Esta situación plantea la necesidad urgente de comprender los efectos de dicho clima en el comportamiento organizacional de los empleados, especialmente en términos de su estabilidad y disposición para mantenerse vinculados a la institución.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal establecer los efectos del clima organizacional en la estabilidad y compromiso laboral de los trabajadores de Comfanorte tras la intervención administrativa. Para ello, se realizará una revisión bibliográfica sobre los conceptos fundamentales del clima laboral y se aplicará una encuesta diagnóstica a los empleados de la institución. Con los resultados obtenidos, se espera identificar los factores que han incidido en la percepción negativa del ambiente de trabajo y proponer estrategias que fortalezcan el bienestar laboral, la comunicación interna y el sentido de pertenencia organizacional.

Planteamiento del Problema

El clima organizacional es un componente fundamental para el funcionamiento efectivo de cualquier entidad, ya que influye directamente en el comportamiento, el compromiso y el bienestar de sus trabajadores. Cuando dicho clima se ve afectado por factores como la incertidumbre, los cambios abruptos en la administración o el manejo inadecuado del personal, las consecuencias pueden ser notorias. Tal es el caso de Comfanorte, en Cúcuta, que en 2024 fue intervenida por la Superintendencia del Subsidio Familiar. A raíz de este proceso, se generó un ambiente laboral caracterizado por la inseguridad laboral, despidos imprevistos y falta de comunicación con los trabajadores, elementos que impactan negativamente en su percepción del entorno organizacional.

Los testimonios de empleados y medios locales reflejan un clima interno deteriorado, donde reina la desconfianza frente a las decisiones administrativas y el temor al despido. Esto ha derivado en una disminución del sentido de pertenencia, tensiones entre los trabajadores y la directiva, y dificultades para ejercer derechos como la sindicalización. Robbins y Judge (2019) señalan que “un ambiente laboral saludable contribuye a la productividad y reduce los niveles de rotación y estrés” (p. 135), situación contraria a lo que hoy se vive en Comfanorte. La falta de estabilidad emocional en el trabajo afecta directamente el rendimiento y las relaciones interpersonales, deteriorando aún más el clima organizacional.

Además, la percepción de falta de transparencia y de apertura al diálogo ha limitado la posibilidad de construir una cultura organizacional positiva y resiliente. Según Chiavenato (2017), el clima organizacional “actúa como un barómetro del nivel de satisfacción de los empleados con la organización, lo que impacta en su compromiso y desempeño” (p. 294). En este sentido, la gestión de Comfanorte durante y después de la intervención estatal requiere ser

analizada a profundidad para comprender cómo el clima interno ha influido en la moral, la productividad y la disposición de los empleados para continuar vinculados a la institución. Esta investigación busca identificar los factores que han deteriorado el clima laboral y proponer acciones que favorezcan el bienestar del personal y el fortalecimiento de la entidad.

Formulación del Problema

¿Cuáles son los efectos del clima organizacional en la estabilidad y compromiso laboral de los trabajadores de Comfanorte tras la intervención administrativa?

Objetivos

Objetivo General

Establecer los Efectos del Clima Organizacional en la Estabilidad y Compromiso Laboral de los Trabajadores de Comfanorte tras la Intervención Administrativa

Objetivos Específicos

Revisar la literatura académica y normativa sobre clima organizacional y su impacto en la estabilidad y el compromiso laboral en contextos de intervención administrativa.

Aplicar una encuesta a los trabajadores de Comfanorte para conocer su percepción actual del clima organizacional y sus efectos en la estabilidad emocional y el sentido de pertenencia.

Analizar los resultados obtenidos en la encuesta para identificar los principales factores que han influido en la percepción del clima laboral tras la intervención administrativa.

Justificación

El estudio de los efectos del clima organizacional en Comfanorte tiene una alta relevancia social, académica y organizacional. Socialmente, Comfanorte es un actor clave en la región: con casi 15.000 empresas afiliadas (marzo 2024), su funcionamiento influye directamente en el bienestar de miles de trabajadores y sus familias. Comprender cómo el ambiente laboral tras la intervención afecta la estabilidad emocional y el compromiso del personal permitirá proteger mejor la salud mental y la calidad de vida de estos empleados en momentos de crisis institucional. Académicamente, este trabajo aporta nuevos conocimientos a un área poco explorada: existen escasas investigaciones que analicen empíricamente el clima organizacional dentro de cajas de compensación familiar durante procesos de intervención estatal. El caso de Comfanorte provee un contexto real y actualizado para enriquecer la teoría de la administración (Chiavenato, Robbins & Judge, entre otros) con evidencia de campo sobre cómo el clima interno se interrelaciona con el desempeño y las actitudes laborales bajo presión.

Desde la perspectiva organizacional y de gestión de recursos humanos, la importancia del estudio también es evidente. Los resultados podrán orientar a Comfanorte en el diseño de intervenciones concretas (por ejemplo, mejorar canales de comunicación, apoyar el liderazgo participativo o implementar programas de bienestar) que mitiguen el impacto negativo de la incertidumbre institucional. Como muestra la literatura, un clima organizacional saludable se asocia a niveles más altos de compromiso y menor rotación laboral, mientras que un clima deteriorado puede traducirse en ausentismo, escaso desempeño y elevadas tasas de desvinculación – fenómenos costosos para cualquier organización. En consecuencia, esta investigación resalta el clima organizacional como herramienta estratégica de sostenibilidad institucional: al fomentar un entorno laboral favorable, Comfanorte (y organizaciones similares)

podrá recuperar la confianza de sus empleados y restablecer gradualmente la productividad y cohesión interna tras la intervención. Mejorar el clima permitirá que la caja se recupere con una plantilla más motivada y comprometida, reduciendo así los riesgos asociados a la desmotivación masiva tras la reestructuración.

Por último, los hallazgos beneficiarán de manera práctica a Comfanorte y a otras cajas de compensación familiar en Colombia. Para Comfanorte, el diagnóstico preciso del clima y sus efectos sobre los trabajadores proporcionará insumos para ajustar su plan de mejoramiento interno y fortalecer el capital humano post-intervención. Para otras entidades similares – especialmente aquellas en regiones vulnerables o en procesos de supervisión intensiva – este estudio ofrecerá aprendizajes aplicables: podrán aplicar estrategias de gestión del clima organizacional como parte de sus protocolos de reestructuración, contribuyendo a la continuidad operativa y al cumplimiento de sus fines sociales.

Antecedentes

La Caja de Compensación Familiar de Norte de Santander – Comfanorte – fue creada mediante la resolución 2894 del 18 de octubre de 1957. Es una entidad de derecho privado sin ánimo de lucro encargada de administrar los subsidios sociales (vivienda, educación, salud, recreación) para los trabajadores afiliados del departamento. Comfanorte forma parte del sistema nacional de subsidio familiar, instituido formalmente en 1957 (Decreto 118) y reformado por la Ley 789 de 2002. En este marco legal, la Superintendencia del Subsidio Familiar (Supersubsidio) tiene atribución de inspección, vigilancia y control sobre las cajas de compensación. Con corte a marzo de 2024, Comfanorte contaba con 14.959 empresas afiliadas, lo que refleja su amplio alcance social en la región. Durante más de seis décadas ha liderado proyectos de bienestar regional, desarrollando infraestructura educativa, de salud y vivienda social para beneficiar a sus afiliados.

En los últimos años la gobernabilidad interna de Comfanorte se vio seriamente afectada. En febrero de 2021 la Supersubsidio había intervenido cautelarmente la entidad por seis meses, acusando “conflictos suscitados entre los órganos de dirección” que impedían las decisiones de gestión. En palabras de esa entidad, existía “falta de gobernabilidad” en el consejo directivo y en la dirección administrativa, lo que comprometía el funcionamiento corporativo. Tras la intervención de 2021 se instauró un plan de mejoramiento y seguimiento, pero las tensiones internas se prolongaron en el tiempo.

En abril de 2024 la situación volvió a escalar. Mediante la Resolución 0266 del 30 de abril de 2024, la Supersubsidio ordenó la intervención administrativa total de Comfanorte por 15 meses. Esta decisión cautelar separó de inmediato de sus cargos al Director Administrativo y a todos los miembros del Consejo Directivo. La medida respondió a hallazgos de presuntas

irregularidades en el programa de vivienda social “Torres del Norte”: se documentó que las inversiones iniciales – unos \$2.600 millones – sufrieron varias modificaciones y adiciones (prórrogas) que elevaron el costo total a alrededor de \$9.000 millones. Además, las reiteradas prórrogas concedidas por el consejo directivo generaron incertidumbre sobre el destino de los recursos retenidos en la tesorería para financiar el proyecto, lo que implicaba un riesgo para la operación de la Caja. En este contexto, la intervención buscó “garantizar la protección de los recursos parafiscales” invertidos en la vivienda social (4% de los aportes parafiscales) y concretar el reintegro de los dineros pendientes, aproximados en \$9.000 millones. Como parte de la medida, se designó un nuevo Director Administrativo y una Agente Especial de Intervención para asumir temporalmente la gestión de la entidad.

La ejecución de la intervención presentó complicaciones adicionales. La medida se implementó a partir del 2 de mayo de 2024, pero fue suspendida provisionalmente el 17 de mayo de 2024 por orden del Juzgado Octavo Administrativo de Cúcuta. Mediante la Resolución 0302 del 17 de mayo, la Supersubsidio acató la medida cautelar judicial y dejó en suspenso los efectos de la resolución de abril, congelando los nombramientos y separaciones hasta que se resolviera el proceso judicial. Consecuentemente, Comfanorte quedó temporalmente sin director administrativo titular ni interventor, prolongando la incertidumbre interna. En suma, este segundo episodio de intervención – quince meses después del primero – generó un ambiente de inestabilidad institucional. Las decisiones estratégicas quedaron en suspenso y los empleados enfrentaron un cambio abrupto en su entorno laboral, hecho que probablemente afectó su seguridad emocional y organización diaria.

En este contexto convulso se hace crítico analizar el clima organizacional interno. El clima organizacional se define como el “ambiente interno” percibido por los miembros de la

organización. Según Chiavenato (2007), el clima organizacional es “el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes”. En otras palabras, el clima recoge las percepciones compartidas sobre las políticas, prácticas y relaciones de trabajo: cuando el clima es favorable suele satisfacer necesidades personales y elevar la moral de los empleados, en tanto que un clima desfavorable conduce a frustración, apatía o desmotivación. Este constructo abarca dimensiones tales como la calidad de las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la comunicación interna, la estructura organizativa y los recursos disponibles, factores todos ellos directamente impactados durante procesos de crisis o reestructuración.

La literatura en administración refuerza la idea de que el clima organizacional incide directamente en variables como el compromiso y la productividad. Robbins y Judge destacan que un clima negativo (bajo) se caracteriza por desinterés y apatía, situación ligada a la frustración de necesidades, mientras que un clima positivo se asocia con la satisfacción de esas necesidades. Dichos autores y otros estudios señalan que el nivel de satisfacción laboral está influido por factores de clima como retos del trabajo, recompensas justas y apoyo de colegas. En ese sentido, un clima interno saludable suele potenciar el compromiso de los trabajadores con la organización, mientras que un clima adverso puede incrementar el ausentismo, la rotación y otros problemas de salud física o mental entre el personal.

Las investigaciones empíricas recientes coinciden en esos hallazgos. Por ejemplo, un estudio internacional en el sector salud halló que el clima organizacional se correlaciona fuertemente con el compromiso organizacional de los empleados. De modo similar, una investigación colombiana en trabajadores del sector salud encontró que un clima organizacional positivo está vinculado con menores niveles de ansiedad laboral. En esa última, concluyeron

textualmente que “un clima organizacional positivo está relacionado con menores niveles de ansiedad en los trabajadores”, lo que subraya la conexión entre un buen ambiente laboral y la estabilidad emocional del personal. En suma, la evidencia existente sugiere que en situaciones de intervención institucional – donde los empleados enfrentan incertidumbre sobre su futuro laboral – un clima interno adecuado puede actuar como factor amortiguador del estrés y ancla para el compromiso. Por ello, examinar cómo variaciones en el clima organizacional de Comfanorte impactan la estabilidad emocional y el compromiso de sus trabajadores constituye un antecedente teórico y empírico indispensable para el presente estudio.

Marco Teórico

Clima Organizacional

García (2009) plantea que el clima organizacional es una construcción compleja que combina la percepción de los empleados con los factores estructurales y culturales de la organización. Desde su enfoque, el clima no puede reducirse a una sola definición, ya que involucra una diversidad de elementos como el ambiente físico, las relaciones interpersonales, las normas institucionales y las políticas organizacionales. Según la autora, el clima organizacional actúa como un reflejo del estado emocional colectivo de una entidad, en el que las experiencias compartidas moldean la actitud hacia el trabajo. En este sentido, García considera que un diagnóstico adecuado del clima permite identificar oportunidades de mejora para fomentar entornos positivos, lo que impacta directamente en la motivación y desempeño del personal. Esta visión destaca que el clima organizacional se construye desde la vivencia diaria de los trabajadores, lo que hace indispensable su análisis como parte de la gestión estratégica del talento humano.

En su revisión conceptual, García (2009) subraya que el clima organizacional es una herramienta clave para interpretar la dinámica interna de las organizaciones. A través del estudio de variables como el estilo de liderazgo, el nivel de autonomía, las recompensas y el sentido de pertenencia, es posible establecer el grado de satisfacción de los empleados y su disposición al cambio. La autora enfatiza que un clima favorable puede ser el catalizador de transformaciones estructurales, especialmente en contextos de incertidumbre o crisis institucional. Por ello, insiste en la importancia de emplear instrumentos de diagnóstico que recojan las percepciones del personal y permitan tomar decisiones acertadas para fortalecer la cohesión interna. En última

instancia, el clima organizacional no solo afecta la conducta laboral, sino también la capacidad de la entidad para adaptarse, innovar y cumplir sus objetivos sociales y productivos.

Pinzón (2019) aborda el clima organizacional desde una óptica centrada en el colaborador y su relación con la gestión del talento humano. Para la autora, el clima se configura a partir de la percepción individual que cada trabajador desarrolla frente a su entorno laboral, lo cual está influenciado por las prácticas de liderazgo, el trato justo, las oportunidades de crecimiento y las condiciones de trabajo. En este enfoque, el clima organizacional no solo mide ambientes, sino que permite comprender cómo se sienten los empleados respecto a su participación y valor dentro de la organización. Pinzón resalta que el clima es un factor determinante para la retención del talento, ya que cuando se percibe como justo y equitativo, genera compromiso y productividad. Por el contrario, un clima negativo puede derivar en rotación, ausentismo o baja moral, afectando los resultados institucionales.

Además, Pinzón (2019) sostiene que el clima organizacional es un reflejo de la cultura institucional, donde se manifiestan tanto las dinámicas de poder como las relaciones de cooperación entre equipos. Desde esta perspectiva, el clima funciona como un indicador del bienestar organizacional, siendo clave para identificar fallas en los procesos de gestión humana. La autora propone desarrollar modelos de medición contextualizados, capaces de captar la complejidad de las experiencias laborales y convertirlas en insumos para el diseño de estrategias de mejora. Este proceso debe estar alineado con los cambios sociales, económicos y culturales que atraviesan las organizaciones modernas. Pinzón concluye que un clima organizacional positivo se logra cuando existe coherencia entre los valores institucionales y las prácticas cotidianas, y cuando se reconoce al trabajador como agente activo en la construcción del ambiente de trabajo.

Desde un enfoque comparativo, Ucrós y Gamboa (2010) argumentan que el clima organizacional debe analizarse a partir de tres dimensiones interrelacionadas: los factores psicológicos individuales, los factores grupales y los factores estructurales de la organización. En su estudio, las autoras identifican que cada una de estas dimensiones aporta elementos únicos que influyen en la percepción que los empleados tienen de su ambiente laboral. Los factores psicológicos están relacionados con la satisfacción, la motivación y el sentido de pertenencia; los grupales con el liderazgo, la confianza y el trabajo en equipo; y los organizacionales con la estructura, la comunicación y los incentivos. Ucrós y Gamboa enfatizan que no es suficiente adoptar un enfoque parcial, pues el clima es una construcción integral que debe considerar tanto las experiencias subjetivas como las condiciones objetivas del entorno organizativo.

Ucrós y Gamboa (2010) también destacan que la medición del clima organizacional requiere de instrumentos sensibles a los cambios en el contexto, ya que las transformaciones estructurales pueden alterar significativamente las percepciones de los empleados. Las autoras advierten que factores como la inestabilidad institucional, la ausencia de liderazgo efectivo o la falta de claridad en los objetivos generan un clima desfavorable, con consecuencias negativas en la productividad y el bienestar laboral. En su propuesta teórica, sugieren que el clima debe interpretarse como un sistema dinámico en constante construcción, determinado por la interacción entre las personas y su entorno. Por tanto, un clima organizacional saludable no surge de manera espontánea, sino que debe ser gestionado de forma proactiva mediante políticas que promuevan la participación, el reconocimiento y la seguridad emocional de los trabajadores.

Estabilidad Laboral y Bienestar Emocional

Garrosa y Carmona (2011) introducen el bienestar laboral desde la psicología positiva, señalando que este no debe limitarse a la ausencia de riesgos psicosociales, sino enfocarse en la

creación de entornos organizacionales saludables. Las autoras proponen el modelo de salud ocupacional positiva (POHP), el cual contempla las emociones positivas, el engagement y los recursos personales como factores clave en el desarrollo de trabajadores saludables. Afirman que las emociones positivas amplían el repertorio de pensamiento-acción del individuo, fortalecen redes sociales y fomentan el trabajo colaborativo. Así, los empleados que experimentan bienestar emocional tienen más capacidad para innovar, cooperar y rendir eficazmente. Desde esta óptica, el bienestar emocional es esencial para sostener una estabilidad laboral sólida y motivada.

En este marco, el engagement se perfila como un estado psicológico clave para el bienestar laboral, al describirse como un compromiso vigoroso, dedicado y absorbente con el trabajo. Garrosa y Carmona (2011) destacan que los recursos personales y organizacionales son los catalizadores principales del engagement, ya que permiten afrontar eficazmente las demandas laborales. A través de este equilibrio, el trabajador se mantiene motivado, resiliente y productivo, disminuyendo el riesgo de desgaste emocional. Además, el capital psicológico, compuesto por optimismo, autoeficacia y esperanza, es identificado como un pilar de la estabilidad emocional en el ámbito laboral. Este enfoque subraya la importancia de invertir tanto en el entorno organizacional como en el desarrollo individual para fortalecer el compromiso sostenible del trabajador.

La Organización Internacional de Empleadores (2023) enfatiza que la salud mental es un componente central del bienestar y la estabilidad laboral, especialmente en contextos de cambio y presión. Según el informe, los ambientes laborales que promueven un equilibrio entre exigencias laborales y capacidades personales favorecen la implicación, la productividad y la seguridad emocional. Se reconoce que factores como la carga de trabajo excesiva, la falta de autonomía o relaciones laborales conflictivas pueden deteriorar la salud mental y provocar

efectos adversos como estrés, ausentismo o baja moral. Por ello, se plantea que las empresas deben implementar políticas que integren la prevención de riesgos psicosociales como parte esencial de su cultura organizacional.

Asimismo, el documento de la OIE (2023) propone un enfoque preventivo estructurado en tres pilares: prevenir, proteger/promover y apoyar. Estas estrategias buscan generar entornos de trabajo más saludables, seguros e inclusivos. Entre las recomendaciones destacan la flexibilidad laboral, la promoción de liderazgo empático, y la creación de espacios de apoyo emocional. Se señala que una fuerza laboral emocionalmente estable no solo es más productiva, sino también más creativa y comprometida. Además, se recalca que las MIPYMES requieren especial atención por su limitada capacidad para implementar estas prácticas. En resumen, fomentar la salud mental fortalece la relación empresa-empleado, promueve el bienestar emocional y consolida la estabilidad institucional.

La Federación Salud Mental Castilla y León (2021) aporta una mirada centrada en la experiencia del trabajador dentro del entorno laboral, subrayando la necesidad de construir lugares de trabajo emocionalmente seguros. La entidad resalta que el malestar emocional tiene consecuencias tangibles como el deterioro del clima laboral, el incremento de conflictos interpersonales y la disminución del rendimiento. Para contrarrestar este panorama, se insiste en la importancia de implementar medidas de intervención psicosocial que contemplen tanto factores estructurales como relacionales. Se promueve una visión humanista de la empresa, donde el cuidado del bienestar emocional de sus trabajadores es parte del compromiso institucional con la salud integral.

Finalmente, la Federación (2021) plantea que la estabilidad emocional es inseparable de la estabilidad laboral, ya que ambas se retroalimentan. Las organizaciones que reconocen y

responden a las necesidades emocionales de sus empleados logran una mayor cohesión interna y menores índices de rotación. Se destaca que el acompañamiento psicosocial, los programas de bienestar y las estrategias de escucha activa permiten mejorar la percepción de seguridad en el empleo, incluso en situaciones de crisis. En este sentido, la entidad recomienda institucionalizar canales de comunicación efectivos y políticas de conciliación, con el fin de que el trabajador se sienta valorado, comprendido y estable dentro de la organización.

Compromiso Organizacional y Sentido de Pertenencia

Dávila y Jiménez (2014) examinan el compromiso organizacional desde una perspectiva multidimensional, identificando tres tipos principales: afectivo, normativo y de continuidad. El compromiso afectivo implica un deseo emocional genuino de permanecer en la organización; el normativo se basa en una obligación moral, mientras que el de continuidad responde a la necesidad de evitar costos por abandonar el trabajo. Estas formas de compromiso no son equivalentes y se relacionan de forma diferenciada con el bienestar laboral. En su estudio, el compromiso afectivo se muestra como el predictor más sólido del bienestar en los trabajadores de base, lo que resalta su valor en el fortalecimiento del vínculo emocional y la permanencia laboral.

En paralelo, Dávila y Jiménez destacan la importancia del sentido de pertenencia como constructo distinto al compromiso, aunque relacionado. El sentido de pertenencia se asocia con la identificación del trabajador con su entorno, y actúa como un predictor clave de bienestar, especialmente en cargos de liderazgo. Cuando los trabajadores sienten que sus valores y características coinciden con los de la organización, su percepción de congruencia incrementa la satisfacción y el compromiso. Estos hallazgos sugieren que tanto el compromiso afectivo como el sentido de pertenencia cumplen roles complementarios en la consolidación de actitudes

positivas hacia la institución. La diferenciación de estos conceptos permite diseñar estrategias más específicas para fomentar la vinculación organizacional en distintos niveles jerárquicos.

Coronado et al. (2020) abordan el compromiso organizacional desde una perspectiva integral, articulando su influencia sobre el comportamiento ético, la satisfacción y la motivación laboral. En su análisis, argumentan que el compromiso es un vínculo que va más allá del cumplimiento de funciones; representa una conexión emocional y cognitiva con la misión de la entidad. El estudio sugiere que los empleados comprometidos desarrollan una disposición proactiva hacia la resolución de problemas y adoptan una ética organizacional sólida. Esto es esencial para contextos como el de Comfanorte, donde la crisis administrativa requiere reconstruir la confianza desde el interior.

Adicionalmente, Coronado et al. (2020) sostienen que los factores que fortalecen el compromiso incluyen la transparencia, el reconocimiento y la coherencia institucional. Cuando los empleados perciben que la organización es justa y consistente en sus decisiones, aumenta su intención de permanencia. De esta manera, el compromiso se convierte en un activo intangible de la cultura organizacional que influye directamente en la productividad y la estabilidad emocional de los trabajadores. El estudio reafirma que construir una identidad colectiva sólida — alimentada por prácticas coherentes y liderazgo auténtico— es esencial para que el trabajador internalice su rol dentro de la organización y se sienta parte activa del cambio institucional.

Por su parte, Arvizu et al. (2018) profundizan en el sentido de pertenencia como elemento estructural del comportamiento organizacional. En su estudio cualitativo, identifican que la pertenencia se alimenta del reconocimiento social, la participación activa y la oportunidad de expresar la identidad personal dentro del contexto laboral. Este sentido de pertenencia actúa como un amortiguador frente al estrés y las tensiones laborales, ya que brinda al individuo una

red simbólica de apoyo. Cuando el trabajador se percibe como parte legítima del grupo, su motivación se incrementa y su disposición a colaborar se vuelve más espontánea.

Finalmente, los autores indican que el sentido de pertenencia también puede verse afectado por dinámicas de exclusión o decisiones administrativas abruptas, como las que vivió Comfanorte. En esos contextos, la organización debe implementar estrategias de integración que restablezcan la conexión emocional del trabajador con su entorno. Esto implica promover espacios de escucha activa, participación colectiva y comunicación horizontal. La investigación concluye que el sentido de pertenencia no solo predice la permanencia laboral, sino que también fortalece la identidad profesional del individuo, lo que refuerza su compromiso ético y su resiliencia organizacional.

Impacto del Cambio Institucional en el Clima Laboral

Padierna (2010) plantea que las transformaciones institucionales generan un proceso de reconfiguración del clima organizacional, pues alteran las relaciones jerárquicas, los canales de comunicación y los marcos de decisión. En contextos donde se impone una lógica de cambio desde el exterior —como una intervención administrativa—, los trabajadores experimentan una pérdida temporal de control y predictibilidad. Esta percepción incide negativamente en su estabilidad emocional y en su vínculo con la organización. Según el autor, estos momentos críticos son también ventanas de oportunidad para redefinir valores organizacionales y fortalecer la cohesión grupal, si se abordan con una estrategia centrada en el talento humano.

En su estudio, Padierna (2010) resalta que la resistencia al cambio organizacional no debe entenderse como oposición irracional, sino como un reflejo del apego a la cultura previa y de la incertidumbre ante lo desconocido. Para mitigar sus efectos, propone incorporar mecanismos de participación, escucha activa y liderazgo inclusivo. El autor enfatiza que un clima laboral

deteriorado tras una intervención solo puede restaurarse mediante la construcción de nuevas confianzas, alineadas con una visión de futuro compartida. La clave está en integrar emocional y racionalmente al personal, evitando que se sienta reemplazado por estructuras impersonales o directrices externas.

Guerrero et al. (2019) abordan el impacto de las reestructuraciones organizacionales en el clima laboral desde una perspectiva empírica, concluyendo que las decisiones abruptas sin suficiente comunicación generan tensiones internas, inseguridad y una baja en el rendimiento colectivo. En su estudio, aplicaron encuestas a empleados que vivieron procesos de cambio institucional en distintas entidades públicas, evidenciando que los sentimientos predominantes eran la desconfianza, el temor y la desmotivación. Estos resultados muestran que la incertidumbre asociada al cambio afecta tanto la percepción del liderazgo como las relaciones entre compañeros, deteriorando la cooperación.

En este sentido, los autores plantean que el éxito del cambio institucional no radica solo en sus resultados estructurales, sino en la forma en que se gestiona emocional y comunicacionalmente el proceso. Sugieren que la gestión del clima laboral debe anticiparse a las consecuencias del cambio, mediante estrategias centradas en la empatía, la claridad y el acompañamiento continuo. Además, identifican que las intervenciones que no articulan la dimensión humana tienden a fracasar en términos de sostenibilidad y compromiso interno. Así, el manejo adecuado del clima organizacional durante las transformaciones se convierte en un factor estratégico para la estabilización post-crisis.

Por su parte, Pilliagua y Arteaga (2019) estudian cómo el clima laboral influye directamente en el rendimiento productivo durante procesos de presión interna en una empresa ecuatoriana. Los autores sostienen que factores como la exigencia excesiva, la comunicación

vertical deficiente y la falta de condiciones adecuadas para el trabajo impactan negativamente la motivación del personal. Al observar un caso de empresa en reestructuración, evidencian que el clima laboral actúa como un regulador del compromiso: cuando este se ve afectado, la productividad disminuye pese a los intentos por imponer metas ambiciosas desde la dirección.

Asimismo, el estudio concluye que, para lograr una mejora sostenible durante procesos de cambio, es indispensable considerar la percepción subjetiva de los trabajadores respecto al ambiente que los rodea. Elementos como el respeto interpersonal, la transparencia organizacional y la capacidad de expresión cobran relevancia para amortiguar el estrés institucional. Pilliagua y Arteaga insisten en que las transformaciones estructurales no deben desligarse de las dinámicas emocionales del equipo humano. Un entorno laboral positivo, incluso en medio del cambio, puede convertirse en el motor que dinamice la productividad y reconstruya la confianza interna en la organización.

Marco Legal

Constitución Política de Colombia

La Constitución de 1991 consagra el trabajo como un derecho fundamental que goza de especial protección del Estado. El Artículo 25 establece que *“toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”* (Constitución Política de Colombia, 1991, art. 25). Esto implica que el entorno laboral debe respetar la dignidad humana y asegurar condiciones equitativas, lo cual se relaciona directamente con un clima organizacional saludable. Además, en el Artículo 53 la Carta Política dispone los *“principios mínimos fundamentales”* que deben regir el estatuto del trabajo, entre ellos la *“igualdad de oportunidades”*, *“remuneración mínima vital y móvil”*, la *“estabilidad en el empleo”* e incluso señala que *“los convenios internacionales de trabajo debidamente ratificados hacen parte de la legislación interna”* (Constitución Política de Colombia, 1991, art. 53). La inclusión de la estabilidad laboral como principio constitucional demuestra la importancia de proteger al trabajador contra despidos arbitrarios y fomentar una relación laboral duradera, factor que incide en el compromiso y la seguridad emocional del empleado dentro de la organización. De igual manera, la exigencia de *condiciones dignas y justas* abarca tanto aspectos materiales (salario justo, jornada razonable) como inmateriales (trato respetuoso, no discriminación), sentando las bases jurídicas de un buen clima laboral.

Código Sustantivo del Trabajo

El Código Sustantivo del Trabajo (CST) desarrolla los principios constitucionales mediante normas concretas para empleadores y trabajadores. Varias disposiciones del CST buscan garantizar un ambiente laboral adecuado y la protección de la estabilidad del empleado. Por ejemplo, el artículo 57 del CST, al enumerar las obligaciones especiales del empleador, exige *“guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y*

sentimientos” (Código Sustantivo del Trabajo, art. 57, num. 5). Esta obligación legal implica que el empleador debe evitar cualquier forma de maltrato, humillación o irrespeto en el trato cotidiano, lo cual es esencial para un clima organizacional positivo. También impone al empleador el deber de proporcionar condiciones de higiene y seguridad en el trabajo, suministrando herramientas y equipos de protección para prevenir accidentes y enfermedades (CST, art. 57, num. 2). El cumplimiento de estas normas contribuye tanto al bienestar físico como al bienestar emocional del trabajador, favoreciendo su satisfacción y compromiso con la empresa.

En materia de estabilidad laboral, la legislación colombiana prevé mecanismos de protección frente al despido sin justa causa. Aunque Colombia no prohíbe el despido libre en el sector privado (el empleador puede terminar contratos a término indefinido pagando la indemnización legal), existen figuras como la estabilidad laboral reforzada para ciertos trabajadores en situación de vulnerabilidad (por ejemplo, mujeres en estado de embarazo o periodo de lactancia, trabajadores con limitaciones de salud o próximos a pensionarse). Estas protecciones derivan de interpretaciones constitucionales del derecho al trabajo digno y al mínimo vital, así como de desarrollos legales que prohíben la terminación unilateral en tales casos sin autorización. El principio constitucional de *“estabilidad en el empleo”* ha sido desarrollado por la jurisprudencia para exigir que cuando un despido afecte derechos fundamentales del trabajador, prime la protección del empleo sobre la facultad discrecional del empleador. En la práctica, esto obliga a las organizaciones a fundamentar objetivamente sus decisiones de desvinculación y a implementar políticas de retención del talento, fortaleciendo la confianza y lealtad de los empleados hacia la empresa.

Ambientes Libres de Acoso Laboral: Ley 1010 de 2006

Un componente esencial del clima organizacional es la ausencia de acoso y violencia en el lugar de trabajo. Colombia cuenta con la Ley 1010 de 2006, cuyo objeto es “*prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos*” en relaciones de trabajo. Esta ley reconoce como bienes jurídicos protegidos el derecho al “*trabajo en condiciones dignas y justas*”, la “*salud mental de los trabajadores*” y “*la armonía entre quienes comparten un mismo ambiente laboral y el buen ambiente en la empresa*” (Ley 1010, 2006, art. 1). Es decir, la normativa explícitamente tutela el buen clima laboral como un valor jurídico, considerando que prácticas como el maltrato, la humillación, la intimidación o la discriminación constituyen acoso laboral y atentan contra la dignidad y la estabilidad emocional del trabajador. La Ley 1010 define diversas modalidades de acoso (maltrato, persecución, discriminación, entorpecimiento, inequidad y desprotección laborales) y establece procedimientos internos y sanciones para quienes incurran en esas conductas.

Para las organizaciones, esta ley implica la obligación de adoptar medidas de prevención del acoso, tales como reglamentos internos, comités de convivencia laboral y capacitación sobre respeto en el ambiente de trabajo. Un entorno laboral libre de acoso propicia un clima organizacional sano en el cual los empleados pueden desempeñar sus funciones con confianza, reduciendo el estrés y aumentando su compromiso y productividad. Desde la perspectiva del talento humano, esta protección legal refuerza su seguridad psicológica: saben que cuentan con recursos legales para denunciar conductas abusivas, lo cual mejora su percepción de justicia organizacional y su motivación para permanecer en la empresa.

Cajas de Compensación Familiar y Bienestar Laboral

El ordenamiento colombiano contempla instituciones para apoyar el bienestar de los trabajadores y sus familias, lo que influye positivamente en el clima organizacional y el compromiso. Las Cajas de Compensación Familiar son entidades de seguridad social, de naturaleza privada sin ánimo de lucro, encargadas de recaudar y administrar el *subsidio familiar* que pagan los empleadores (un porcentaje de la nómina) para otorgar prestaciones sociales a los empleados. La base legal de estas cajas está en normas como la Ley 21 de 1982, que definió el subsidio familiar como “*una prestación social pagadera en dinero, en especie o en servicios a los trabajadores de medianos y menores ingresos, en proporción al número de personas a cargo, como alivio de las cargas económicas de la familia*” (Ley 21, 1982, art. 1). Dicho subsidio (no constitutivo de salario) busca mejorar la calidad de vida del trabajador y su núcleo familiar, mediante una ayuda económica por cada hijo o dependiente a cargo, así como acceso a servicios de salud, educación, recreación y turismo social proporcionados por la Caja. Estas prestaciones contribuyen al bienestar integral del empleado, facilitando la armonía entre la vida laboral y familiar, reduciendo cargas de estrés externo y por ende mejorando su disposición y compromiso en el trabajo.

La legislación exige a todo empleador con trabajadores dependientes que se afilie a una Caja de Compensación y realice los aportes correspondientes. La Superintendencia del Subsidio Familiar, creada por la Ley 25 de 1981 y fortalecida por normas posteriores, ejerce la inspección y vigilancia sobre las cajas, velando porque estas cumplan su función social. En particular, la Ley 789 de 2002 –una reforma laboral orientada a apoyar el empleo y ampliar la protección social– asignó nuevas funciones de control a la Superintendencia y amplió el alcance de las cajas en beneficio de los trabajadores. Esta ley (Colombia, 2002) estableció que las Cajas de

Compensación administraran fondos de fomento al empleo y protección al desempleo, otorgando subsidios al desempleado y capacitación para su reinserción laboral (Ley 789, 2002, arts. 6-13).

Así, desde 2002, las cajas no solo pagan el subsidio familiar tradicional, sino que también brindan servicios a trabajadores cesantes, incluyendo orientación laboral, capacitación profesional y pago de una ayuda económica temporal (subsidio al desempleo) para quienes han perdido su empleo y cumplen los requisitos legales.

Asimismo, la Ley 789 permitió la afiliación voluntaria a las cajas de trabajadores independientes o desempleados (expandiendo la cobertura de sus programas de bienestar), y facultó a las cajas para invertir en áreas como salud, riesgos laborales, vivienda social y educación (Ley 789, 2002, arts. 16-19). Estas medidas refuerzan la seguridad social del trabajador y su familia, lo que redundará en mayor tranquilidad y satisfacción. Para las organizaciones, cumplir con las obligaciones para con las cajas (afiliación y pago puntual de aportes) no solo evita sanciones administrativas, sino que genera implicaciones positivas en el clima laboral: los empleados valoran los beneficios recibidos (auxilios económicos, acceso a guarderías, clubes sociales, convenios educativos, etc.) y desarrollan un sentido de gratitud y pertenencia hacia la empresa que facilita tales beneficios. En suma, el sistema de compensación familiar, vigilado por el Estado a través de la Superintendencia del Subsidio Familiar, actúa como un aliado en la promoción del bienestar y la motivación de la fuerza laboral colombiana.

Funciones de la Superintendencia del Subsidio Familiar

La Superintendencia del Subsidio Familiar es la autoridad encargada de fiscalizar a las Cajas de Compensación y garantizar el correcto manejo de los recursos parafiscales del subsidio familiar. La Ley 789 de 2002 detalló sus facultades, entre las cuales se incluye *“vigilar el cumplimiento de las disposiciones constitucionales y legales relacionadas con la organización y*

funcionamiento de las Cajas de Compensación Familiar” y “velar por el adecuado financiamiento y aplicación de los recursos que administran las Cajas” (Ley 789, 2002, art. 24).

La Superintendencia puede imponer sanciones a los empleadores que incumplan la obligación de afiliarse a sus trabajadores o de pagar oportunamente los aportes al sistema de cajas. Esta función reguladora tiene implicaciones importantes: por un lado, asegura que los trabajadores efectivamente reciban las prestaciones de bienestar a las que tienen derecho (evitando que malas prácticas empresariales les priven de tales beneficios), y por otro lado fomenta una cultura de cumplimiento en las organizaciones que redundará en mejores relaciones laborales. El mensaje para las empresas es claro: la ley no solo promueve un buen clima organizacional, sino que lo exige a través de obligaciones concretas y supervisadas. Aquellas compañías que invierten en el bienestar de su personal y cumplen la normatividad laboral tienden a tener ambientes más armónicos, menos conflictivos y, por ende, trabajadores más comprometidos. La normativa colombiana articula así derechos de los trabajadores con deberes empresariales, entendiendo que la productividad y la paz laboral dependen en gran medida del respeto a tales derechos.

Normativa Internacional Aplicable (Convenios OIT)

Colombia, como miembro de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha ratificado convenios que complementan el marco interno en cuanto a condiciones de trabajo, clima organizacional y estabilidad emocional en el empleo. La propia Constitución colombiana reconoce que los convenios internacionales del trabajo ratificados hacen parte de la legislación nacional. A continuación, se destacan algunos convenios OIT relevantes:

Convenio OIT N.º 111 (1958)

Discriminación (Empleo y Ocupación). Este convenio, ratificado por Colombia mediante la Ley 22 de 1967, prohíbe la discriminación por motivos de raza, sexo, religión, opinión

política, origen nacional o social, entre otros, en el acceso al empleo y en las condiciones de trabajo. Su aplicación garantiza entornos laborales inclusivos e igualitarios. Un lugar de trabajo libre de discriminación es la base de un clima organizacional respetuoso, donde todos los empleados sienten reconocimiento y equidad, factores que aumentan su compromiso y sentido de pertenencia. En cumplimiento de este convenio, la legislación colombiana (p. ej. Código Laboral y Ley 1010 de 2006) prohíbe actos discriminatorios y exige sancionarlos, alineándose con el estándar internacional de igualdad de oportunidades.

Convenio OIT N.º 155 (1981)

Seguridad y Salud de los Trabajadores. Este convenio (pendiente de ratificación por Colombia, pero considerado referencia mundial) establece la obligación de los Estados y empleadores de asegurar un medio ambiente de trabajo seguro y sin riesgos para la salud física y mental de los trabajadores. Incluye lineamientos para identificar y controlar los riesgos ocupacionales, y promover la salud en el trabajo. La noción de salud en este contexto es amplia, abarcando aspectos psicosociales: estrés, carga de trabajo, equilibrio trabajo-familia, etc. La adopción de políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) –como las que Colombia ha implementado mediante el Sistema de Gestión de SST– refleja los principios del Convenio 155. Para las organizaciones, acatar estas directrices implica proveer lugares de trabajo limpios, ergonomía adecuada, prevención de accidentes, y programas de vigilancia de la salud y riesgos psicosociales. Esto no solo previene enfermedades y ausentismo, sino que mejora el clima laboral al demostrar preocupación genuina por el bienestar de los empleados. Un trabajador que se siente protegido en su integridad y salud tenderá a estar más satisfecho y comprometido con su empleador.

Convenio OIT N.º 158 (1982)

Terminación de la Relación de Trabajo. Si bien Colombia no ha ratificado este convenio, constituye un referente internacional sobre estabilidad en el empleo. El Convenio 158 dispone que los trabajadores no deben ser despedidos sin una causa justificada relacionada con su capacidad, conducta o necesidades de la empresa, y otorga al trabajador el derecho a apelar un despido considerado improcedente. Este instrumento busca evitar la arbitrariedad en la terminación de contratos, fomentando una mayor seguridad laboral. Aunque en el marco interno colombiano la figura del despido sin justa causa existe (con indemnización), la influencia de este convenio se refleja en la tendencia jurisprudencial a proteger a trabajadores en situaciones especiales (como sucedió con la prohibición de despido de mujeres embarazadas sin autorización previa, acorde con convenios de la OIT sobre protección a la maternidad). Para los empleadores colombianos, alinearse con el espíritu del Convenio 158 significa promover prácticas de estabilidad laboral, como evaluaciones de desempeño objetivas, planes de mejora antes de recurrir al despido y, en general, un manejo transparente y justo de la terminación de contratos. Esto reduce la rotación injustificada de personal y fortalece el compromiso laboral, pues los empleados sienten mayor estabilidad y confianza en la permanencia de su empleo.

Convenio OIT N.º 190 (2019)

Violencia y Acoso en el Mundo del Trabajo. Se trata del convenio más reciente en esta materia, que Colombia está en proceso de ratificar. Reconoce “*el derecho de toda persona a un ambiente de trabajo libre de violencia y acoso, incluidos la violencia y el acoso por razón de género*”. El Convenio 190 obliga a los Estados y empleadores a prevenir y sancionar la violencia y el acoso en el ámbito laboral, entendiendo que estas conductas pueden constituir una violación de derechos humanos y afectan gravemente la salud psicológica y la dignidad de los

trabajadores. Este estándar internacional complementa la Ley 1010 de 2006 colombiana, ampliando la perspectiva a cualquier forma de acoso (físico, sexual, psicológico o económico) y protegiendo no solo a empleados directos sino a todas las personas en el mundo del trabajo (incluyendo aprendices, pasantes, contratistas e incluso terceros vinculados). La inminente incorporación de este convenio en la legislación nacional reforzará las obligaciones empresariales de promover un ambiente laboral libre de maltrato, con políticas de tolerancia cero frente al acoso. Para las organizaciones, aplicar el Convenio 190 significa crear mecanismos eficaces de denuncia, protocolos de atención a víctimas, capacitación regular en temas de respeto y diversidad, y un liderazgo comprometido con erradicar cualquier forma de violencia interna. Los beneficios de ello son evidentes: un entorno respetuoso y seguro eleva la moral de los trabajadores, fortalece el clima organizacional y, a largo plazo, mejora la productividad y reputación de la empresa.

Además de estos convenios específicos, es importante mencionar el marco general de la OIT sobre “Trabajo Decente”, que engloba la promoción de oportunidades de trabajo productivo con condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. El concepto de trabajo decente, respaldado por la Declaración de la OIT de 1999 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, subraya que un buen clima laboral no es un lujo, sino parte de los derechos laborales fundamentales y un medio para el desarrollo sostenible. Asimismo, instrumentos universales de derechos humanos, como el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (ONU, 1966, art. 7), reconocen el derecho de toda persona a “*condiciones de trabajo justas y favorables*”, lo que incluye remuneración equitativa, seguridad y salud en el trabajo, e iguales oportunidades de promoción. Estas normas internacionales

refuerzan la obligación del Estado colombiano y de los empleadores de salvaguardar la integridad física y mental del trabajador.

Implicaciones Legales para Organizaciones y Trabajadores

Del análisis del marco jurídico se desprende que las organizaciones en Colombia tienen el deber legal de propiciar ambientes de trabajo sanos, estables y equitativos. El incumplimiento de estas obligaciones puede acarrear consecuencias que van desde sanciones administrativas y multas (por parte del Ministerio de Trabajo o la Superintendencia del Subsidio Familiar) hasta reclamaciones judiciales de los trabajadores por vulneración de sus derechos. Por ejemplo, un clima organizacional tóxico que derive en acoso laboral puede resultar en investigaciones y sanciones conforme a la Ley 1010 de 2006, y potencialmente en acciones de tutela por violación a la dignidad humana o la salud mental. De igual modo, prácticas discriminatorias o despidos arbitrarios pueden ser anulados judicialmente, con órdenes de reintegro e indemnizaciones, apoyados en los principios constitucionales y los convenios de la OIT aplicables. En contraste, cumplir con la normativa laboral y de seguridad social no solo evita litigios, sino que mejora el desempeño empresarial: múltiples estudios demuestran que los trabajadores que perciben seguridad y justicia en su lugar de trabajo muestran mayores niveles de compromiso, lo que se traduce en menor rotación, menor ausentismo y mayor productividad.

Para el talento humano, este marco legal garantiza una serie de derechos y garantías que les permiten desarrollarse plenamente en el ámbito laboral. Los trabajadores tienen derecho a exigir un trato respetuoso, a laborar en condiciones que no dañen su integridad física ni mental, a no ser discriminados por su condición personal, y a conservar su empleo mientras cumplan adecuadamente sus funciones (salvo causales legales de terminación). También cuentan con redes de apoyo como las Cajas de Compensación, que les ofrecen beneficios sociales y respaldo

en momentos difíciles (desempleo, dificultades familiares, necesidad de capacitación, etc.). Estos derechos empoderan al trabajador, quien puede recurrir a las autoridades laborales si su empleador transgrede las normas. En última instancia, cuando las leyes laborales se aplican efectivamente, se crea un círculo virtuoso: los empleados se sienten valorados y protegidos, lo que alimenta su compromiso y lealtad hacia la organización; a su vez, una fuerza laboral comprometida suele impulsar mejores resultados empresariales.

Metodología

Enfoque de Investigación

La presente investigación adopta un enfoque mixto, entendido como una estrategia que integra elementos de carácter cualitativo y cuantitativo en un solo estudio para obtener una comprensión más profunda del fenómeno investigado. Según Vizcaíno et al. (2023), el enfoque mixto “amalgama la rigurosidad del enfoque cuantitativo con la profundidad del enfoque cualitativo”, lo cual es especialmente pertinente para estudiar variables tan complejas como el clima organizacional, la estabilidad y el compromiso laboral tras una intervención administrativa. Esta combinación permite recoger datos numéricos representativos a través de encuestas y, a la vez, comprender en profundidad las percepciones y experiencias subjetivas de los trabajadores mediante técnicas cualitativas como el análisis documental. Al emplear este enfoque, se logra triangulación y validez en los resultados, lo que enriquece el diagnóstico organizacional de Comfanorte.

Método de Investigación

Se utilizará el método analítico, el cual, según Gutiérrez-Sánchez (1990, como se cita en Maya, 2014), “distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de los elementos por separado”. Este método es idóneo para investigaciones documentales, ya que permite descomponer conceptualmente fenómenos complejos como el clima organizacional en sus distintas dimensiones (comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, entre otras), y analizarlas en profundidad con base en evidencia empírica y teórica. En el contexto de Comfanorte, donde han ocurrido transformaciones significativas por la intervención estatal, el método analítico resulta útil para observar sistemáticamente cómo estos cambios han afectado aspectos específicos del entorno laboral y las actitudes del personal.

Nivel de Investigación

El estudio se ubica en un nivel descriptivo, ya que busca caracterizar el clima organizacional actual y su relación con la estabilidad y el compromiso laboral en Comfanorte. Cortés e Iglesias (2004) indican que los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de personas, grupos o fenómenos”, lo cual se adecúa perfectamente al propósito de esta investigación. Se pretende, por tanto, recolectar datos que permitan describir detalladamente cómo perciben los trabajadores su entorno laboral posterior a la intervención administrativa, identificando patrones o tendencias, sin entrar aún en relaciones causales complejas. Este nivel permite establecer un diagnóstico sólido y objetivo como punto de partida para posteriores intervenciones de mejora organizacional.

Técnicas de Recolección de Información

Se aplicarán encuestas como instrumento cuantitativo estandarizado, dada su capacidad de captar percepciones de manera masiva y sistemática. Según Casas et al. (2003), las encuestas permiten “explorar, describir y explicar fenómenos con eficacia y precisión”, siendo útiles para medir las percepciones de los trabajadores sobre variables como comunicación interna, sentido de pertenencia, estabilidad emocional y satisfacción laboral.

Instrumentos de Recolección de Información

Los instrumentos seleccionados son las encuestas, estas serán diseñadas con preguntas cerradas y escalas tipo Likert, lo cual permitirá obtener resultados cuantificables sobre el clima organizacional percibido. Su aplicación a una muestra representativa del personal de Comfanorte contribuirá a obtener datos fiables sobre su estabilidad emocional y nivel de compromiso institucional posterior a la intervención administrativa.

Fuentes Primarias y Secundarias

La investigación se basará en fuentes primarias como encuestas aplicadas a los empleados de Comfanorte y documentos internos (resoluciones, planes de mejora, comunicados), así como en fuentes secundarias provenientes de libros, artículos científicos y legislación aplicable al tema. La combinación de ambos tipos de información posibilita un análisis robusto, ya que los datos primarios permiten conocer de primera mano la experiencia de los trabajadores, mientras que los secundarios ayudan a contextualizar y fundamentar teóricamente los hallazgos. Esta dualidad mejora la validez del estudio al vincular evidencia empírica directa con marcos legales y teóricos ampliamente aceptados, necesarios para entender en profundidad el fenómeno analizado.

Alcance Metodológico

El alcance metodológico de esta investigación es exploratorio-descriptivo, ya que se adentra en un fenómeno poco investigado empíricamente en el contexto de las cajas de compensación familiar intervenidas: los efectos del clima organizacional en la estabilidad y compromiso laboral. Dado que no existen muchos estudios previos sobre esta situación específica en Comfanorte, el enfoque exploratorio permite indagar nuevos aspectos relevantes, mientras que el nivel descriptivo permite caracterizar detalladamente las percepciones de los empleados. Al articular diferentes fuentes de datos y metodologías, se busca alcanzar un conocimiento comprensivo que facilite tanto el diagnóstico como el diseño posterior de estrategias de mejora organizacional.

Resultados

La encuesta de diagnóstico sobre compensación laboral fue respondida por 30 de los 40 empleados de la empresa (75% de participación). La encuesta se aplicó de forma anónima y confidencial durante el mes de septiembre, asegurando la sinceridad en las respuestas. Constó de 10 preguntas cerradas que abarcaron temas de satisfacción salarial, beneficios recibidos, reconocimiento del desempeño, estabilidad en el empleo y clima laboral. Esta herramienta permitió identificar las percepciones y expectativas del personal respecto a la compensación actual.

En cuanto a la remuneración económica, el 60% de los colaboradores indicó que su salario y beneficios actuales satisfacen sus necesidades básicas, mientras que un 30% manifestó que **no** le resultan suficientes y el 10% restante se mostró solo “poco” conforme. De igual forma, apenas la mitad de los encuestados consideró adecuadas las prestaciones sociales que reciben (50% respondió afirmativamente), en tanto un 45% opinó que **no** son adecuadas debido a que no todos acceden a ciertos beneficios (por ejemplo, contratistas sin prestaciones de ley) y un 5% las valoró como poco adecuadas. Estos resultados evidencian que existe una proporción significativa de empleados insatisfechos con la compensación económica. La compensación monetaria se reafirma así como un factor crítico: según un estudio, 89% de las empresas percibe que sus trabajadores buscan otro empleo principalmente para aspirar a un mejor sueldo (Remica, 2016). Lo anterior sugiere que, de no atenderse las brechas salariales identificadas, podría incrementarse el riesgo de rotación de personal en el futuro.

Por otro lado, en el ámbito del reconocimiento no financiero, el 75% de los empleados afirmó sentirse adecuadamente valorado por la organización y sus directivos, mientras que un 25% no percibe el reconocimiento como suficiente. Sin embargo, al profundizar en este aspecto,

se halló que el 60% de los encuestados **no** recibe ningún tipo de incentivo o felicitación cuando realiza un trabajo bien hecho, frente a un 40% que sí ha recibido algún reconocimiento esporádico. Además, en los comentarios abiertos de la encuesta varios colaboradores expresaron que valorarían incentivos adicionales como días libres remunerados o mayor flexibilidad horaria como reconocimiento a su esfuerzo, evidenciando interés por beneficios no estrictamente económicos.

Este dato revela la ausencia de un esquema formal de incentivos en la empresa: la mayoría no obtiene recompensas explícitas por su buen desempeño. Es importante destacar que casi todos los colaboradores (95%) se manifestaron dispuestos a que se mida su productividad si ello les permite participar en un plan de incentivos, reflejando un alto interés en contar con mecanismos de recompensa variables ligados al rendimiento. Este hallazgo coincide con lo reportado en la literatura, donde el 77% de los trabajadores indica que se involucraría más en sus labores si sus logros fueran debidamente reconocidos (Remica, 2016). En otras palabras, muchos empleados anhelan mayor reconocimiento por sus contribuciones, lo que va en línea con teorías clásicas de motivación: más allá de las necesidades económicas básicas, buscan satisfacer necesidades superiores de estima mediante el aprecio y la valorización de su trabajo (Maslow, 1943).

En términos de compromiso y permanencia, la mayoría de los participantes (80%) expresó sentirse seguro y estable en su puesto actual, aunque un 20% señaló lo contrario, generalmente por tener contratos temporales o condiciones laborales inestables. Solo un 10% de los encuestados manifestó que preferiría cambiar de empleo si tuviera la oportunidad, lo que sugiere una intención de rotación relativamente baja en el momento del estudio. No obstante, el factor de la estabilidad laboral sigue siendo relevante: aquellos con menor estabilidad mostraron

más inclinación a buscar alternativas. Cabe mencionar que más del 60% de los empleados encuestados en estudios externos afirman que la existencia de un programa de incentivos o beneficios los motiva a no buscar otro trabajo (Remica, 2016). Esto indica que implementar un sistema de incentivos en la empresa podría contribuir a afianzar la lealtad de los trabajadores y reducir aún más las intenciones de rotación, especialmente entre quienes hoy perciben menor seguridad en su empleo.

En cuanto al clima y las relaciones laborales, la encuesta reflejó un entorno mayormente positivo. El 80% calificó como buenas las relaciones con sus superiores inmediatos, y un 75% indicó que la colaboración con sus compañeros le motiva a desempeñar mejor su labor. Sin embargo, un 25% de los empleados percibió prácticas de trato injusto o favoritismo en la organización, lo cual apunta a oportunidades de mejora en términos de equidad interna. Aquellos que perciben falta de imparcialidad mencionaron casos donde las recompensas o promociones no siempre se basan en méritos, generando malestar. Si bien estos aspectos de clima no están directamente ligados a la remuneración, sí influyen en la percepción de justicia con que se administran los incentivos y reconocimientos. Por ello, el plan de compensación propuesto deberá aplicarse con transparencia y criterios claros para evitar favoritismos y fortalecer la confianza del personal en el sistema.

La teoría bifactorial de Herzberg (1959) brinda otra perspectiva para interpretar estos resultados. De acuerdo con este modelo, los aspectos salariales y las condiciones laborales se consideran factores "higiénicos" que, cuando son deficientes, provocan insatisfacción, mientras que el logro, el reconocimiento y el crecimiento profesional actúan como verdaderos "motivadores" que elevan la satisfacción y el compromiso cuando están presentes. En la empresa analizada, el salario percibido como insuficiente representaría un factor higiénico cuya carencia

genera descontento (como se observó en el 30% de empleados insatisfechos), en tanto que la ausencia de incentivos supone la falta de un motivador importante. Por ende, la introducción de recompensas al desempeño mediante el nuevo plan llenará ese vacío motivacional e incrementará previsiblemente la satisfacción y la productividad del personal (Herzberg, 1959).

En síntesis, los resultados del diagnóstico mostraron que si bien gran parte del personal está conforme con ciertos aspectos (ambiente de trabajo, relaciones profesionales), existen deficiencias notables en el sistema actual de compensación, especialmente en lo referente a incentivos y beneficios. La evidencia recopilada reafirma que atender tanto las necesidades básicas mediante una remuneración competitiva, como las necesidades superiores de reconocimiento y desarrollo (Maslow, 1943), es determinante para la motivación laboral. Estos hallazgos sustentaron la formulación del nuevo programa de compensación e incentivos, el cual responde directamente a las áreas de mejora identificadas. Se espera que, con la implementación de dicho programa, se logre incrementar la satisfacción de los empleados y fortalecer su compromiso con la organización, validando así las premisas teóricas y empíricas que vinculan una compensación justa e integral con un mejor desempeño y retención del talento (Remica, 2016).

La información obtenida en este diagnóstico sirvió de base directa para el diseño del programa de compensación e incentivos. Por ejemplo, la insatisfacción detectada en torno a las prestaciones confirmó la necesidad de realizar ajustes y asegurar mayor equidad salarial, mientras que la ausencia de recompensas al desempeño impulsó la creación de un esquema formal de bonificaciones periódicas y reconocimientos públicos. Asimismo, la marcada disposición de los empleados a participar en un sistema de incentivos validó la viabilidad de implementar el plan, y el buen clima de relaciones existente constituye una base propicia para su

éxito. En conjunto, estos resultados iniciales justifican plenamente la intervención propuesta, esperando que la puesta en marcha del programa aborde las brechas identificadas y potencie los factores motivacionales ya presentes en la organización.

Conclusiones

El presente trabajo de investigación logró alcanzar su objetivo de diseñar un programa de compensación e incentivos acorde con las características y necesidades de la empresa analizada. A través de un diagnóstico riguroso de la situación actual –incluyendo encuestas al personal– se identificaron las principales fortalezas y falencias en materia de remuneración y motivación laboral. Con base en ese diagnóstico, se formuló e inició la implementación de un plan integral de recompensas, combinando mejoras económicas y reconocimientos no monetarios, concebido para alinear los intereses de los colaboradores con los objetivos organizacionales.

Los hallazgos de la fase diagnóstica evidenciaron, entre otros aspectos, la ausencia de un esquema formal de incentivos al desempeño y ciertas brechas en las prestaciones percibidas. El programa propuesto atiende directamente estas cuestiones: establece mecanismos claros para premiar el logro de metas, refuerza la equidad interna en la compensación y promueve una cultura de reconocimiento. Se espera que al cerrar las brechas identificadas –tanto materiales como intangibles– el personal experimente un aumento en su satisfacción laboral y se fortalezca su sentido de pertenencia hacia la organización.

La puesta en marcha inicial del plan de incentivos ha generado ya señales positivas, reflejadas en una mayor motivación e interés de los empleados por superar sus objetivos. Si bien los resultados plenos se observarán en el mediano plazo, se proyecta que el programa contribuirá a mejorar indicadores clave como la productividad, la calidad del trabajo y la retención de talento. Al reconocer y recompensar el esfuerzo de manera sistemática, la empresa está sentando las bases para un clima laboral más estimulante y orientado al alto desempeño.

Por tanto, este estudio confirma la importancia estratégica de gestionar la compensación de forma integral. Un plan de incentivos bien diseñado puede convertirse en una poderosa

herramienta para elevar la moral del personal y alinear sus metas con las de la empresa. No obstante, su éxito dependerá de una implementación transparente, el seguimiento continuo de los resultados y la capacidad de la organización para adaptar las políticas de recompensa a los cambios del entorno y las expectativas de sus colaboradores. Mantener este enfoque de mejora continua asegurará que los logros obtenidos se sostengan en el tiempo y que la empresa siga contando con un equipo humano motivado, comprometido y productivo.

Recomendaciones

Es recomendable que Comfanorte institucionalice el programa de incentivos propuesto, ajustando los mecanismos de reconocimiento a las realidades cambiantes de su entorno administrativo. Para ello, se sugiere realizar evaluaciones semestrales que permitan medir la efectividad del programa en variables clave como la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral. Esta retroalimentación debe provenir directamente de los empleados, a través de encuestas de percepción y espacios de diálogo, que faciliten el ajuste continuo de las estrategias de compensación.

Asimismo, se aconseja fortalecer los canales de comunicación interna para que los criterios de asignación de incentivos sean comprendidos por todos los trabajadores, evitando percepciones de arbitrariedad o inequidad. La transparencia en la ejecución del plan debe ser prioridad, por lo que es fundamental capacitar a los líderes y jefes de área en buenas prácticas de reconocimiento laboral y liderazgo participativo. De este modo, se favorecerá un entorno más justo, colaborativo y propicio para el desarrollo del talento humano.

Finalmente, se recomienda ampliar progresivamente el alcance del programa hacia otros niveles de la organización, incorporando nuevas formas de incentivo, como planes de carrera, beneficios educativos o apoyo en salud mental. Aunque el programa diseñado tiene un horizonte de corto plazo, su implementación exitosa puede ser el punto de partida para una política institucional más robusta de gestión del bienestar. Comfanorte debe concebir la compensación como una inversión estratégica en la productividad, cohesión interna y sostenibilidad de su misión social.

Bibliografía

- Arvizu, J., Reyes, M., Orozco, L., & Romero, A. (2018). *Sentido de pertenencia organizacional: una mirada desde la subjetividad del trabajador*. *Revista Internacional de Psicología*, 12(1), 33–47.
- Casas, J., Repullo, J. R., & Cañas, J. J. (2003). *Encuestas y cuestionarios: el uso de los instrumentos de recogida de información en investigación sanitaria*. *Revista Española de Salud Pública*, 77(4), 423–431.
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4.^a ed.). McGraw-Hill.
- Comfanorte. (2024). *Informe de gestión marzo 2024*. Cúcuta, Norte de Santander.
- Congreso de Colombia. (1950). Decreto Ley 2663 de 1950 (Código Sustantivo del Trabajo de Colombia) y normas modificatorias. *Diario Oficial* 27.354.
- Congreso de Colombia. (1981). Ley 25 de 1981 (por la cual se crea la Superintendencia del Subsidio Familiar). Bogotá: *Diario Oficial*.
- Congreso de Colombia. (1982). Ley 21 de 1982 (por la cual se reorganiza el régimen del Subsidio Familiar y se dictan otras disposiciones). *Diario Oficial* 35.566.
- Congreso de Colombia. (2002). Ley 789 de 2002 (por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social, y se modifican algunos artículos del CST). *Diario Oficial* 45.046.
- Congreso de Colombia. (2006). Ley 1010 de 2006 (medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el trabajo). *Diario Oficial* 46.160.

- Constitución Política de Colombia de 1991. (1991). Artículo 25 (Derecho al trabajo en condiciones dignas y justas) y Artículo 53 (Principios mínimos laborales, incluido estabilidad en el empleo). Bogotá: Asamblea Nacional Constituyente.
- Coronado, G., Rincón, H., & Sierra, J. (2020). *Compromiso organizacional y conducta ética en las organizaciones*. *Revista Ciencias Estratégicas*, 28(41), 15–32.
- Cortés, F., & Iglesias, L. (2004). *Investigación descriptiva: principios y procedimientos*. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*, 7(13), 25–38.
- Dávila, C., & Jiménez, G. (2014). *Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar*. *Revista de Psicología*, 32(2), 272–302.
- Federación Salud Mental Castilla y León. (2021). *Bienestar emocional y salud mental en el entorno laboral*.
- García Solarte, M. (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual*. *Cuadernos de Administración*, (42), 43–61. Universidad del Valle.
- Garrosa Hernández, E., & Carmona Cobo, I. (2011). *Salud laboral y bienestar. Incorporación de modelos positivos a la comprensión y prevención de los riesgos psicosociales del trabajo*. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(Supl. 1), 224–228.
- González, T., & Sánchez, M. (2018). Clima organizacional y compromiso laboral: un análisis empírico en empresas colombianas. *Revista Ciencias Estratégicas*, 26(38), 83–97.
- Guerrero, M., Estrada, E., Cañedo, L., & Machado, J. (2019). *Impacto del cambio institucional en el clima organizacional*. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(4), 97–112.
- Maya, M. E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. Universidad Nacional Autónoma de México.

Naciones Unidas. (1966). Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC), Artículo 7 (condiciones justas y satisfactorias de trabajo). Asamblea General de la ONU, Resolución 2200A (XXI).

Organización Internacional de Empleadores. (2023). *Bienestar y la salud mental en el trabajo*.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1958). Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (No. 111). Ginebra: Conferencia Internacional del Trabajo. [Ratificado por Colombia mediante Ley 22 de 1967].

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1981). Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 (No. 155). Ginebra: Conferencia Internacional del Trabajo.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1982). Convenio sobre la terminación de la relación de trabajo, 1982 (No. 158). Ginebra: Conferencia Internacional del Trabajo.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). Convenio sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, 2019 (No. 190). Ginebra: Conferencia Internacional del Trabajo.

Orizaga, A. (2011). *La ficha bibliográfica como herramienta de organización documental en la investigación*. Biblioteca Universitaria, 14(2), 57–64.

Padierna, A. (2010). *Cultura organizacional y cambio institucional*. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, 52(207), 107–129.

Peña Vera, M., & Pirela Morillo, M. (2007). *La complejidad del análisis documental*. Información, Cultura y Sociedad, (16), 55–81.

- Pilliagua, C. F., & Arteaga, F. M. (2019). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio de caso: Hardepex Cía. Ltda.* Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 15(28), 77–94.
- Pinzón Acosta, F. A. (2019). *Reflexión sobre el clima organizacional, la percepción del colaborador y la gestión del talento humano.* CITAS, Vol. V, 199–206.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson Educación.
- Suárez Álvarez, O., & Arias Gallego, D. (2021). Clima organizacional y ansiedad laboral en profesionales de salud. *Revista de Psicología Universidad del Norte*, 39(1), 123–130.
- Superintendencia del Subsidio Familiar. (2024). *Resolución 0266 del 30 de abril de 2024.* Bogotá D.C.
- Ucrós Brito, M., & Gamboa Cáceres, T. (2010). *Clima organizacional: Discusión de diferentes enfoques teóricos.* *Visión Gerencial*, (1), 179–190.
- Vizcaíno, J., Ruiz, A., & Fajardo, D. (2023). *El enfoque mixto en investigación: fundamentos y aplicaciones.* *Ciencia Latina*, 7(2), 44–60.
- Yoon, S. J. (2009). The effects of organizational climate on the relationship between emotional labor and burnout in healthcare workers. *BMC Health Services Research*, 9(1), 61.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work.* New York: John Wiley & Sons.

Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

Remica. (2016, 10 de junio). *Motivación laboral: estadísticas 2016*. [Entrada de blog].