

Clima organizacional y la motivación laboral de los colaboradores de Cerámicas Italia S.A.

Cindy Lorena Blanco Reyes

Laury Lizeth Olmos Gordillo

Tutora

Mg. Marilyn Johana Díaz Urrea

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

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

Administración de Empresas

2026

Dedicatoria

Dedicamos el presente trabajo, en primer lugar, a Dios, por brindarnos la fortaleza, la constancia y la sabiduría necesarias para culminar este proceso académico, incluso en los momentos de mayor exigencia.

De manera especial, dedicamos este proyecto a nuestras familias, cuyo apoyo incondicional, comprensión y palabras de aliento han sido un pilar fundamental durante nuestra formación profesional. Su confianza en nosotras ha sido una fuente permanente de motivación para avanzar y no desistir ante las dificultades.

Asimismo, dedicamos este trabajo a todas aquellas personas que, desde su experiencia laboral y humana, contribuyeron directa o indirectamente a nuestro crecimiento académico y personal, inspirándonos a comprender la importancia del talento humano como eje central del desarrollo organizacional.

Finalmente, dedicamos este trabajo a nosotras mismas, como reconocimiento al esfuerzo, la disciplina y el compromiso asumido para alcanzar este logro, reafirmando nuestra convicción de seguir formándonos con responsabilidad, ética y sentido humano.

Agradecimientos

Expresamos nuestros más sinceros agradecimientos, en primer lugar, a la Universidad nacional abierta y a distancia -UNAD y a los docentes que hicieron parte de este proceso formativo, por compartir sus conocimientos, orientaciones y experiencias, los cuales fueron fundamentales para el desarrollo y fortalecimiento de este trabajo investigativo.

Agradecemos de manera especial a la tutora del proyecto, por su acompañamiento académico, sus valiosas observaciones y su disposición permanente para guiarnos durante cada una de las etapas del desarrollo del estudio, aportando claridad y rigor metodológico.

De igual forma, agradecemos a la empresa Cerámicas Italia S.A., por permitir el desarrollo de esta investigación y por facilitar el acceso a la información necesaria para el análisis del clima organizacional y la motivación laboral. Así mismo, extendemos un sincero agradecimiento a los colaboradores de las áreas de producción y administrativa que participaron en la aplicación de los instrumentos, por su tiempo, disposición y aportes, los cuales enriquecieron significativamente los resultados del estudio.

Finalmente, agradecemos a todas aquellas personas que, de manera directa o indirecta, contribuyeron a la culminación de este trabajo, brindándonos apoyo moral, motivación y acompañamiento a lo largo de este proceso académico.

Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo analizar la relación entre el clima organizacional y la motivación laboral de los colaboradores de Cerámicas Italia S.A., con el fin de identificar oportunidades de mejora que contribuyan al fortalecimiento del liderazgo, el bienestar laboral y la productividad organizacional. La investigación se fundamenta en la importancia del capital humano como factor estratégico en las empresas del sector industrial, donde las condiciones de trabajo, el estilo de liderazgo y la gestión del talento humano influyen directamente en el desempeño, la satisfacción y la sostenibilidad empresarial.

El alcance del estudio fue descriptivo–analítico, con un enfoque metodológico mixto y un diseño no experimental de tipo transversal. La población objeto de estudio estuvo conformada por colaboradores de las áreas de producción, administrativa y comercial de Cerámicas Italia S.A. Para la recolección de la información se aplicó una encuesta de clima organizacional y se realizaron entrevistas semiestructuradas, lo que permitió analizar de manera integral las percepciones de los trabajadores frente al liderazgo, la comunicación, la capacitación, el reconocimiento y la motivación laboral.

Los resultados evidenciaron que la organización cuenta con procesos formales de evaluación del desempeño y programas de capacitación que cubren al total de los colaboradores encuestados, lo cual refleja un compromiso institucional con la gestión del talento humano. Sin embargo, se identificaron debilidades relacionadas con la baja frecuencia de retroalimentación por parte de los jefes inmediatos, la escasa presencia de sistemas estructurados de reconocimiento y la concentración de las capacitaciones en temas de seguridad y salud en el trabajo. Asimismo, se evidenció una alta disposición de los colaboradores para participar en

programas de formación continua, especialmente en competencias técnicas, comunicación, liderazgo y uso de herramientas.

En conclusión, el estudio permitió confirmar que el clima organizacional influye de manera significativa en la motivación laboral y en el nivel de compromiso de los colaboradores de Cerámicas Italia S.A. Un clima caracterizado por liderazgo transformador, comunicación efectiva, reconocimiento y participación favorece el bienestar laboral y el desempeño organizacional. Finalmente, se concluye que la adopción de estrategias orientadas al fortalecimiento del liderazgo y a la implementación del modelo de Trabajo Inteligente Productivo.

Palabras clave: Motivación laboral, liderazgo, bienestar, productividad, talento humano.

Abstract

The present study aimed to analyze the relationship between organizational climate and work motivation among employees of Cerámicas Italia S.A., in order to identify opportunities for improvement that contribute to strengthening leadership, workplace well-being, and organizational productivity. The research is grounded in the importance of human capital as a strategic factor in companies within the industrial sector, where working conditions, leadership style, and human talent management directly influence performance, job satisfaction, and business sustainability.

The scope of the study was descriptive–analytical, with a mixed methodological approach and a non-experimental, cross-sectional design. The study population consisted of employees from the production, administrative, and commercial areas of Cerámicas Italia S.A. Data collection involved the application of an organizational climate survey and semi-structured interviews, which allowed for a comprehensive analysis of employees' perceptions regarding leadership, communication, training, recognition, and work motivation.

The results showed that the organization has formal performance evaluation processes and training programs that cover all surveyed employees, reflecting an institutional commitment to human talent management. However, weaknesses were identified related to the low frequency of feedback from immediate supervisors, the limited presence of structured recognition systems, and the concentration of training activities on occupational health and safety topics. Likewise, a high willingness among employees to participate in continuous training programs was observed, particularly in technical skills, communication, leadership, and the use of tools.

In conclusion, the study confirmed that organizational climate significantly influences work motivation and the level of employee commitment at Cerámicas Italia S.A. A climate characterized by transformational leadership, effective communication, recognition, and participation promotes workplace well-being and organizational performance. Finally, it is concluded that the adoption of strategies aimed at strengthening leadership and implementing the Productive Smart Work model is essential.

Keywords: Work motivation, leadership, well-being, productivity, human talent.

Tabla de Contenido

Introducción	12
Planteamiento del Problema	14
Justificación de la Investigación	16
Objetivos	18
Objetivo General	18
Objetivos específicos.....	18
Antecedentes	19
Marco teórico	21
Clima Organizacional	21
Motivación y Gestión del Talento Humano	21
Liderazgo Transformador y Trabajo Inteligente	22
Relación entre Clima Organizacional y Motivación	22
Marco legal	23
Constitución Política de Colombia	23
Código Sustantivo del Trabajo	23
Ley 1010 de 2006	23
Resolución 2646 de 2008	24
Decreto 1072 de 2015.....	24
Resolución 1356 de 2012 (o actualizaciones vigentes).....	24
Metodología	25
Tipo y Diseño de la Investigación	25
Contexto Organizacional	25
Población y Muestra	26
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	26
Fases de la Metodología	27
Desafíos Organizacionales Considerados.....	27
Resultados	28
Conclusiones	39
Recomendaciones	44
Referencias bibliográficas.....	46

Anexos52

Lista de Figuras

<i>Figura 1</i>	<i>Autorización Tratamiento de Datos</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<i>Figura 2</i>	<i>Identificación de Género</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<i>Figura 3</i>	<i>Rango de Edades de los Colaboradores</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<i>Figura 4</i>	<i>Tiempo Laborado de los Colaboradores</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<i>Figura 5</i>	<i>Desempeño Laboral</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<i>Figura 6</i>	<i>Retroalimentación de Desempeño por Parte del Jefe</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<i>Figura 7</i>	<i>Frecuencia del Desempeño Laboral</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<i>Figura 8</i>	<i>Capacitaciones para Colaboradores</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<i>Figura 9</i>	<i>Programas de Capacitación.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<i>Figura 10</i>	<i>Programa Formal y Continuo.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<i>Figura 11</i>	<i>Tema de Interés para Capacitación</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>

Lista de Anexos

Anexo A. Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Cerámicas Italia S.A.....	52
Anexo B. Preguntas 1 y 2	53
Anexo C. Preguntas 3 y 4.....	54
Anexo D. Preguntas 5 y 6.....	55
Anexo E. Preguntas 7 y 8	56
Anexo F. Preguntas 9 y 10	57
Anexo G. Pregunta 11	58

Introducción

En el contexto actual de la globalización y la transformación tecnológica, las organizaciones del sector industrial enfrentan el desafío de mantener altos niveles de productividad sin descuidar el bienestar y la motivación de su talento humano. En este escenario, el clima organizacional se ha consolidado como un factor estratégico que influye directamente en el desempeño laboral, la satisfacción de los trabajadores y la sostenibilidad empresarial, especialmente en empresas de manufactura con altos niveles de exigencia operativa.

Cerámicas Italia S.A., empresa colombiana con más de cuarenta años de trayectoria en la fabricación de revestimientos cerámicos, no es ajena a estas dinámicas. Su operación combina procesos de producción de alta precisión con innovación tecnológica, lo que demanda colaboradores altamente comprometidos, motivados y alineados con los objetivos organizacionales. Sin embargo, la presión del mercado global, la automatización de procesos y la necesidad de retener talento técnico especializado hacen indispensable analizar las condiciones internas que inciden en el clima laboral y en la motivación de los trabajadores.

Diversos estudios han demostrado que un clima organizacional favorable, caracterizado por el liderazgo transformador, la comunicación efectiva, el reconocimiento y la equidad, fortalece la motivación intrínseca y el sentido de pertenencia del talento humano. Por el contrario, entornos laborales rígidos y centrados exclusivamente en el control pueden generar desmotivación, estrés y rotación de personal, afectando la eficiencia y competitividad de las organizaciones industriales.

En este marco, el presente trabajo tiene como propósito analizar la relación entre el clima organizacional y la motivación laboral en Cerámicas Italia S.A., apoyándose en teorías

motivacionales, modelos de gestión del talento humano y enfoques contemporáneos como el Trabajo Inteligente Productivo. A través de una metodología mixta, se busca diagnosticar el estado actual del clima organizacional y proponer estrategias orientadas al fortalecimiento del liderazgo, el bienestar laboral y la productividad, contribuyendo así al desarrollo sostenible de la empresa y al mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores.

Planteamiento del Problema

La empresa Cerámica Italia, ubicada en el municipio de Nobsa, departamento de Boyacá, se ha consolidado como una organización representativa del sector industrial colombiano gracias a su trayectoria en la producción de cerámica y materiales de construcción. Su reconocimiento se fundamenta en un modelo organizacional estructurado, políticas claras orientadas a la calidad y la sostenibilidad, así como en el compromiso de su talento humano con la mejora continua y la innovación de los procesos productivos. Adicionalmente, su contribución al desarrollo económico y a la generación de empleo en la región la posiciona como un actor relevante dentro del entorno empresarial boyacense.

No obstante, los cambios constantes del entorno competitivo, el avance tecnológico y las crecientes exigencias del mercado industrial demandan una gestión del talento humano cada vez más estratégica. En este contexto, la dirección y la planificación del talento humano adquieren un papel fundamental, ya que influyen directamente en la eficiencia productiva, la optimización de los recursos, la motivación del personal y el logro de los objetivos organizacionales. A pesar de contar con una estructura organizacional sólida, surge la necesidad de analizar en qué medida las prácticas actuales de gestión del talento humano en Cerámica Italia están alineadas con su planeación estratégica y responden de manera efectiva a los retos del sector industrial.

En este sentido, se plantea como problema de investigación la siguiente cuestión: ¿cómo influyen la dirección y la planificación estratégica del talento humano en la eficiencia productiva y en el cumplimiento de los objetivos empresariales de Cerámica Italia? Este interrogante permite examinar la articulación entre la estrategia organizacional y la gestión del recurso humano, identificando oportunidades de mejora que contribuyan al fortalecimiento de la competitividad y la sostenibilidad de la empresa.

El análisis de esta problemática resulta pertinente, ya que el capital humano constituye un factor clave en las organizaciones industriales, donde el desempeño del personal impacta directamente la calidad del producto, la productividad y la innovación. Por tanto, una gestión integral y estratégica del talento humano se convierte en un elemento determinante para el crecimiento y la permanencia de empresas como Cerámica Italia en el sector industrial boyacense.

Justificación de la Investigación

El desarrollo del presente proyecto se justifica desde los ámbitos académico, organizacional, normativo y social, debido a su aporte al análisis y mejoramiento del clima organizacional en una empresa del sector industrial.

Desde el ámbito académico, este documento permite relacionar conceptos teóricos como el clima organizacional, la motivación laboral, el liderazgo transformacional y la gestión del talento humano con una aplicación práctica en una empresa real. Esto facilita una mejor comprensión de dichos conceptos y demuestra su utilidad para identificar y proponer soluciones a problemáticas que se presentan en las organizaciones, fortaleciendo así el aprendizaje y las habilidades analíticas del estudiante.

Desde la perspectiva organizacional, la elaboración de un documento que consolide el marco teórico, legal y metodológico del proyecto de mejora del clima organizacional resulta pertinente para Cerámicas Italia S.A., ya que sirve como apoyo para diagnosticar y analizar la percepción del entorno laboral de sus colaboradores. Un clima organizacional favorable contribuye a aumentar la motivación, mejorar el desempeño laboral, fortalecer el sentido de pertenencia y disminuir los riesgos psicosociales que pueden afectar la salud y la productividad de los trabajadores.

En cuanto al aspecto normativo, el proyecto se justifica porque se encuentra alineado con la legislación laboral colombiana vigente, especialmente en lo relacionado con la prevención del acoso laboral y la gestión de los riesgos psicosociales, apoyando el cumplimiento de las obligaciones legales de la organización.

Finalmente, desde el ámbito social, promover un ambiente laboral digno, equitativo y motivador genera beneficios tanto para los trabajadores como para sus familias y la comunidad. De esta manera, el proyecto contribuye al bienestar integral de los colaboradores y al desarrollo sostenible de la organización y su entorno.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la relación entre el clima organizacional y la motivación laboral de los colaboradores de Cerámicas Italia S.A., con el fin de identificar oportunidades de mejora que contribuyan al fortalecimiento del liderazgo, el bienestar laboral y la productividad organizacional.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el estado actual del clima organizacional en Cerámicas Italia S.A., a partir de la percepción de los colaboradores de las áreas de producción, administrativa y comercial.

Identificar los factores motivacionales y de insatisfacción laboral que influyen en el desempeño y compromiso del talento humano, con base en las teorías motivacionales aplicadas.

Analizar la influencia del liderazgo y las prácticas de gestión del talento humano en la motivación laboral y el clima organizacional de la empresa.

Proponer estrategias de mejora orientadas al fortalecimiento del clima organizacional, el liderazgo transformador y la implementación del Trabajo Inteligente Productivo en Cerámicas Italia S.A.

Antecedentes

El análisis del clima organizacional y su relación con la motivación laboral ha sido ampliamente abordado en investigaciones nacionales e internacionales, especialmente en organizaciones del sector industrial y manufacturero, debido a su impacto directo en la productividad, la innovación y la permanencia del talento humano.

A nivel internacional, Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) sentaron las bases teóricas de la motivación laboral mediante la Teoría de los Dos Factores, demostrando que las condiciones laborales básicas no garantizan por sí solas un alto desempeño, sino que es el reconocimiento, el crecimiento personal y la autorrealización los que impulsan la motivación intrínseca del trabajador. Estos aportes han sido aplicados en diversos estudios del sector manufacturero, evidenciando mejoras significativas en la satisfacción y el compromiso organizacional.

Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, Chiavenato (2020) plantea que las organizaciones modernas deben concebir a sus colaboradores como socios estratégicos, resaltando la importancia de generar ambientes laborales participativos y orientados al desarrollo humano. Investigaciones basadas en este enfoque han demostrado que un clima organizacional positivo reduce la rotación de personal y fortalece el sentido de pertenencia, especialmente en empresas industriales con altos niveles de exigencia operativa.

En el contexto latinoamericano, diversos estudios han evidenciado que el clima organizacional influye directamente en la motivación y el desempeño laboral. Pimienta (2024) sostiene que la percepción que los trabajadores tienen sobre el liderazgo, la equidad y la comunicación interna actúa como un filtro determinante del comportamiento organizacional. En

empresas de manufactura, un clima caracterizado por el control excesivo y la jerarquía rígida suele generar desmotivación y desgaste emocional.

A nivel nacional (Colombia), investigaciones recientes sobre riesgo psicosocial y clima organizacional, enmarcadas en la Resolución 2646 de 2008 y el Decreto 1072 de 2015, han resaltado la necesidad de fortalecer el liderazgo transformador y las estrategias de bienestar laboral para mitigar el estrés, mejorar la salud mental y aumentar la productividad. Estudios realizados en empresas del sector industrial han demostrado que la implementación de programas de clima organizacional y liderazgo participativo genera mejoras en el desempeño y en la retención del talento técnico especializado.

Adicionalmente, Leal Afanador (2021, 2023) introduce el concepto de Trabajo Inteligente Productivo, el cual ha sido aplicado en organizaciones industriales que enfrentan procesos de automatización y alta competitividad. Los resultados evidencian que la combinación de tecnología, liderazgo transformador y bienestar emocional permite optimizar procesos, reducir la fatiga laboral y fortalecer la motivación intrínseca de los trabajadores.

En este contexto, el presente estudio se justifica en la necesidad de analizar el clima organizacional y su influencia en la motivación laboral en Cerámicas Italia S.A., una empresa con más de 40 años de trayectoria en el sector cerámico colombiano, que enfrenta desafíos asociados a la automatización, la presión del mercado global y la retención del talento humano. Este trabajo busca aportar conocimiento aplicado que sirva como base para la formulación de estrategias orientadas al mejoramiento del clima organizacional, el fortalecimiento del liderazgo transformador y la sostenibilidad organizacional.

Marco teórico

El marco teórico se fundamenta en la relación directa entre el clima organizacional y la motivación laboral, entendiendo que la percepción que los trabajadores tienen de su entorno influye de manera determinante en su conducta, desempeño y compromiso con la organización.

Clima Organizacional

Según Pimienta (2024), el clima organizacional trasciende el ambiente físico y se configura a partir de la percepción colectiva de los colaboradores sobre las políticas, prácticas y relaciones internas de la empresa. En el contexto de Cerámicas Italia S.A., esta percepción está influenciada por la dinámica propia del sector manufacturero, donde las condiciones de trabajo, la seguridad industrial y el estilo de liderazgo impactan directamente en el bienestar y desempeño del personal.

Motivación y Gestión del Talento Humano

La motivación constituye un factor clave para la productividad y el compromiso laboral. De acuerdo con López (2021) y Chiavenato (2020), la gestión moderna del talento humano reconoce a los trabajadores como socios estratégicos de la organización, cuya motivación no depende únicamente de la supervisión técnica, sino del reconocimiento, la autonomía y las oportunidades de desarrollo.

La Teoría de los Dos Factores de Herzberg, citada por López (2021), distingue entre.

Factores higiénicos, como el salario y las condiciones físicas, que previenen la insatisfacción y factores motivacionales, como el reconocimiento y la autorrealización, que generan satisfacción y mayor desempeño.

Liderazgo Transformador y Trabajo Inteligente

Leal Afanador (2021, 2023) plantea que el clima organizacional se fortalece mediante un liderazgo transformador, capaz de inspirar, motivar y fomentar la innovación. Este enfoque se articula con el concepto de Trabajo Inteligente Productivo, el cual propone que la eficiencia organizacional no depende exclusivamente del esfuerzo físico, sino de la optimización de procesos, el uso de tecnología y el bienestar emocional de los trabajadores.

Relación entre Clima Organizacional y Motivación

El clima organizacional actúa como un filtro a través del cual los empleados interpretan su realidad laboral (Pimienta, 2024). Un clima caracterizado por el apoyo, la equidad y la confianza favorece la activación de la motivación intrínseca, alineando los objetivos individuales con los organizacionales.

En Cerámicas Italia S.A., un entorno laboral seguro, participativo y con liderazgo cercano permite que los trabajadores se sientan valorados, incrementando su compromiso, creatividad y búsqueda de la excelencia más allá del cumplimiento básico de sus funciones.

Marco legal

El presente proyecto para la empresa Cerámicas Italia se fundamenta en la normatividad colombiana vigente en materia laboral, seguridad y salud en el trabajo, orientada a garantizar condiciones dignas, seguras y justas para los trabajadores, así como a promover un ambiente laboral saludable y productivo.

Constitución Política de Colombia

Artículo 25

Establece el derecho fundamental al trabajo en condiciones dignas y justas, principio rector que orienta las políticas organizacionales de Cerámicas Italia en materia de bienestar, estabilidad laboral y respeto por la dignidad humana.

Código Sustantivo del Trabajo

Regula las relaciones entre empleadores y trabajadores, garantizando derechos mínimos como la jornada laboral, el salario, las prestaciones sociales, la seguridad social y la estabilidad en el empleo. Este código sirve como base para la correcta gestión del talento humano y el cumplimiento de las obligaciones legales de la empresa.

Ley 1010 de 2006

Define medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral, promoviendo entornos laborales basados en el respeto, la comunicación asertiva y la convivencia. Su aplicación es fundamental para fortalecer el clima organizacional y prevenir conflictos que afecten la salud mental y el desempeño de los colaboradores.

Resolución 2646 de 2008

Establece la responsabilidad del empleador en la identificación, evaluación, prevención e intervención de los factores de riesgo psicosocial, así como el monitoreo permanente de la exposición a dichos riesgos. Esta norma resulta clave para la implementación de estrategias que favorezcan la salud mental, la satisfacción laboral y la productividad en Cerámicas Italia.

Decreto 1072 de 2015

Compila la normatividad del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), obligando a las empresas a implementar acciones preventivas que protejan la integridad física, mental y social de los trabajadores, integrando la mejora continua de las condiciones laborales.

Resolución 1356 de 2012 (o actualizaciones vigentes)

Complementa la aplicación de la Resolución 2646 de 2008, estableciendo lineamientos para la intervención de factores de riesgo psicosocial, fortaleciendo la prevención del estrés laboral y otros trastornos asociados al trabajo.

Metodología

Para el desarrollo del presente estudio en Cerámicas Italia S.A., se adopta un enfoque metodológico mixto (cualitativo y cuantitativo), el cual permite obtener una comprensión integral del clima organizacional y su relación con la motivación laboral, combinando la medición objetiva de variables con la interpretación de las percepciones de los trabajadores.

Tipo y Diseño de la Investigación

La investigación es de tipo descriptivo–analítico, ya que busca, en primera instancia, describir el estado actual del clima organizacional y, en segundo lugar, analizar la influencia de las teorías motivacionales en el desempeño y bienestar del talento humano. El diseño es no experimental y transversal, debido a que los datos se recolectan en un único momento, sin manipulación de las variables.

Contexto Organizacional

Cerámicas Italia S.A. es una empresa colombiana con más de 40 años de trayectoria en la fabricación de revestimientos cerámicos, ubicada principalmente en Cúcuta, Norte de Santander. Su operación combina procesos de manufactura de alta precisión con innovación tecnológica, lo que configura un entorno laboral diverso y exigente.

Entorno laboral. Se distinguen dos escenarios principales

- Áreas de producción, caracterizadas por alta exigencia física y cumplimiento de estándares de seguridad industrial.
- Áreas administrativas y comerciales, orientadas a la gestión estratégica, ventas y toma de decisiones.

Cultura organizacional: Predomina una cultura enfocada en la competitividad, la calidad y la eficiencia operativa. No obstante, como lo plantea Leal Afanador (2023), este tipo de organizaciones requieren evolucionar hacia modelos de Trabajo Inteligente Productivo, donde la motivación se sustente en la optimización de procesos y el bienestar integral del trabajador.

Población y Muestra

La población objeto de estudio está conformada por los colaboradores de las áreas de producción, administrativa y comercial de Cerámicas Italia S.A. La muestra se seleccionará mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, garantizando la representación de los diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales de la empresa.

Para la recolección de información, se seleccionó una muestra dirigida de 10 colaboradores bajo un criterio de muestreo por conveniencia y juicio, debido a las limitaciones de tiempo y la alta carga operativa de la planta. A pesar de que la población asciende a 200 empleados, se determinó que este grupo es representativo debido a que ocupan cargos críticos de bajo y mediano rango que comparten procesos y problemáticas similares. Se aplicó el principio de saturación de datos, donde las respuestas obtenidas comenzaron a ser recurrentes, indicando que una muestra mayor no alteraría significativamente las tendencias identificadas sobre capacitación y dirección.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

- ***Cuantitativa.*** Aplicación de una encuesta de clima organizacional basada en el modelo de Crespo (2021), que evalúa variables como liderazgo, estructura organizacional, comunicación, recompensas y relaciones interpersonales.

- **Cualitativa.** Realización de entrevistas semiestructuradas a colaboradores y líderes de área, con el fin de profundizar en las percepciones sobre motivación, liderazgo y bienestar laboral.

Fases de la Metodología

- Diagnóstico inicial: Aplicación de los instrumentos para identificar el estado actual del clima organizacional y los factores motivacionales predominantes.
- Análisis de resultados: Procesamiento y análisis de los datos cuantitativos mediante estadísticas descriptivas, y análisis interpretativo de la información cualitativa.
- Identificación de brechas: Comparación entre el clima percibido y los modelos teóricos de motivación y liderazgo transformador.
- Propuesta de mejora: Formulación de recomendaciones orientadas a fortalecer el clima organizacional, reducir el estrés laboral y potenciar la motivación y retención del talento humano.

Desafíos Organizacionales Considerados

La investigación reconoce como desafíos clave la automatización de procesos, la presión del mercado global y la necesidad de retener talento técnico especializado. Por ello, la metodología se orienta a identificar estrategias que promuevan un clima organizacional saludable, con liderazgo transformador y prácticas de bienestar que contribuyan a la sostenibilidad y competitividad de Cerámicas Italia S.A.

Resultados

En la encuesta, la retroalimentación (feedback) sirve como evidencia empírica. Si los empleados señalan que la comunicación de los objetivos es confusa, el problema de planificación es de difusión y claridad estratégica.

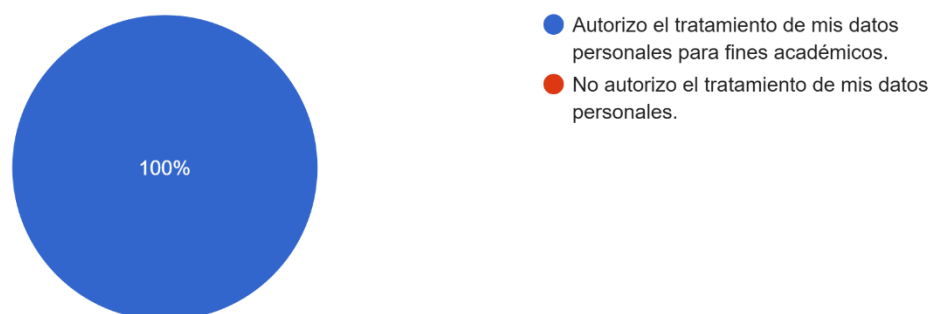
El planteamiento del problema cuestiona cómo la planificación estratégica del talento humano influye en la eficiencia productiva de Cerámicas Italia S.A. Al contrastar esto con los resultados, se observa una brecha crítica: mientras que la planeación logra una cobertura del 100% en capacitaciones, el 80% de estas se limita a Seguridad y Salud en el Trabajo. Esta desconexión evidencia que la planificación actual es reactiva (cumplimiento normativo) y no estratégica, ya que ignora que el 50% de los colaboradores demanda formación técnica para mejorar su desempeño operativo, lo cual impacta directamente en la eficiencia productiva planteada como problema central.

Figura 1

Autorización tratamiento de datos

1. Tratamiento de datos personales con la Ley 1581 de 2012 en Colombia.

10 respuestas



Fuente. Autoridad Propia

Nota: De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta sobre el tratamiento de datos personales conforme a la Ley 1581 de 2012, se evidencia que el 100 % de los participantes (10 respuestas) manifestó su autorización para el tratamiento de sus datos personales con fines académicos. No se registraron respuestas negativas frente a esta pregunta, lo cual indica una aceptación total por parte de los encuestados.

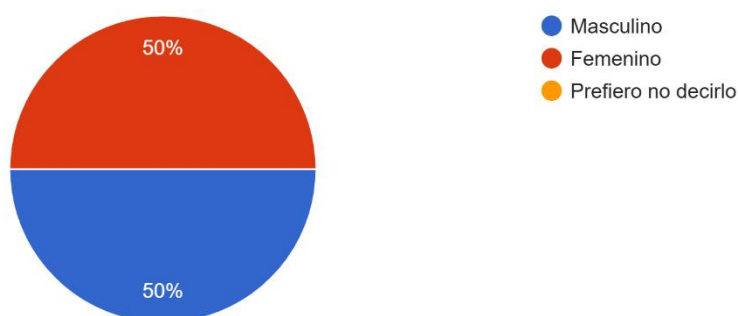
Este resultado refleja un alto nivel de confianza de los participantes en el manejo responsable de su información personal y garantiza el cumplimiento de la normativa colombiana en materia de protección de datos, lo que respalda la validez ética y legal del proceso de recolección de información utilizado en la investigación.

Figura 2

Identificación de género

2.¿Con qué género se identifica usted?

10 respuestas



Fuente. Autoridad propia

Nota: En relación con la variable sociodemográfica de género, los resultados obtenidos indican una distribución equitativa entre los participantes. Del total de 10 personas encuestadas,

el 50 % se identificó con el género masculino y el 50 % con el género femenino, sin registrarse respuestas en la opción “prefiero no decirlo”.

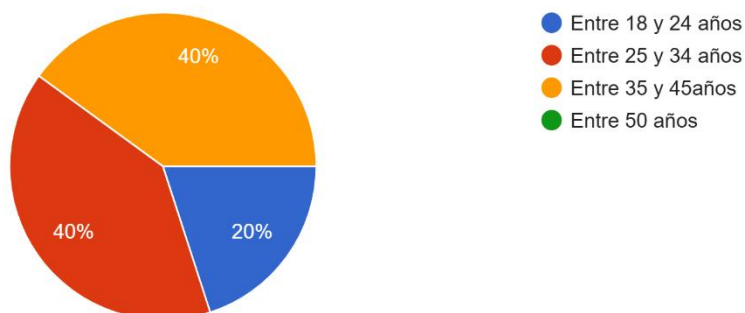
Esta distribución balanceada permite contar con una representación equitativa de género dentro de la muestra, lo cual contribuye a una visión más objetiva y diversa en el análisis de los resultados relacionados con el clima organizacional y la motivación laboral.

Figura 3

Rango de edades de los colaboradores

3.¿En qué rango de edad se encuentra usted?

10 respuestas



Fuente. Autoridad propia

Nota: En cuanto al rango de edad de los participantes, los resultados evidencian una distribución heterogénea dentro de la muestra. Del total de 10 personas encuestadas, el 40 % se encuentra entre los 25 y 34 años, mientras que otro 40 % pertenece al rango de 35 a 45 años. Por su parte, el 20 % corresponde al grupo de edad entre 18 y 24 años. No se registraron participantes mayores de 50 años.

Esta distribución indica que la mayor parte de la muestra está conformada por colaboradores en edades productivas y laboralmente activas, lo cual resulta pertinente para el

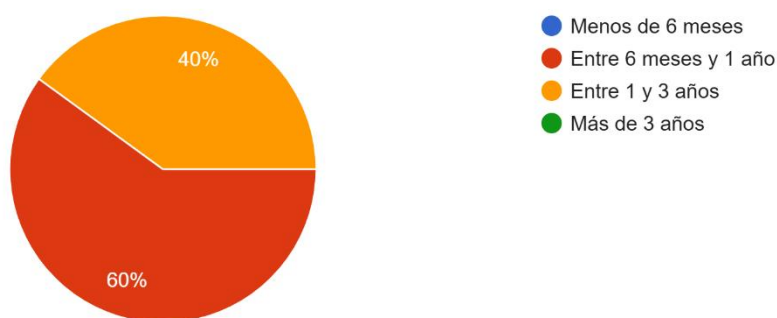
análisis del clima organizacional y la motivación laboral, dado que estos grupos etarios suelen tener una participación significativa en los procesos organizacionales.

Figura 4

Tiempo laborado de los colaboradores

4. ¿Hace cuánto tiempo labora en la empresa Cerámicas Italia?

10 respuestas



Fuente. Autoridad propia

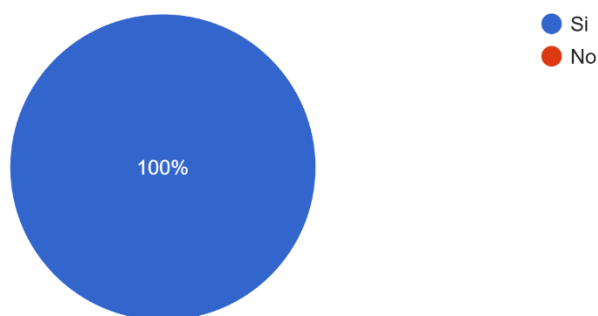
Nota: Respecto al tiempo de permanencia en la empresa Cerámicas Italia, los resultados muestran que la mayoría de los participantes cuenta con una antigüedad relativamente corta en la organización. Del total de 10 personas encuestadas, el 60 % manifestó laborar en la empresa entre 6 meses y 1 año, mientras que el 40 % indicó tener una antigüedad entre 1 y 3 años. No se registraron respuestas en las categorías “menos de 6 meses” ni “más de 3 años”.

Estos resultados sugieren que la muestra está compuesta principalmente por colaboradores en etapas iniciales de vinculación laboral, lo cual puede influir en la percepción del clima organizacional y en los niveles de motivación, dado que durante los primeros años de permanencia los procesos de adaptación, integración y expectativas laborales suelen ser más significativos.

Figura 5*Desempeño laboral*

5. ¿Su desempeño laboral ha sido evaluado formalmente por la empresa?

10 respuestas



Fuente. Autoría propia

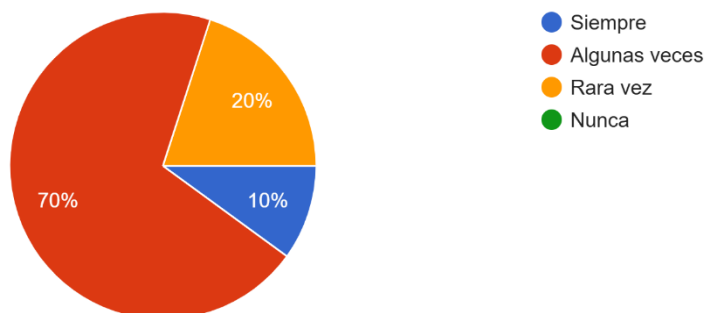
Nota: En relación con la evaluación formal del desempeño laboral, los resultados evidencian que el 100 % de los participantes (10 encuestados) afirmó que su desempeño ha sido evaluado formalmente por la empresa Cerámicas Italia. No se registraron respuestas negativas frente a esta pregunta.

Este resultado indica que la organización cuenta con mecanismos formales para la evaluación del desempeño, lo cual es un elemento clave en la gestión del talento humano, ya que permite retroalimentar a los colaboradores, identificar oportunidades de mejora y fortalecer la motivación y el rendimiento laboral.

Figura 6*Retroalimentación de desempeño por parte del jefe*

6. ¿Ha recibido retroalimentación o comentarios sobre su desempeño por parte de su jefe inmediato?

10 respuestas



Fuente. Autoría propia

Nota: Se obtuvo un total de 10 respuestas. Los resultados muestran que el 20 % de los colaboradores manifiesta que siempre recibe retroalimentación, mientras que un 10 % señala que la recibe algunas veces. Por otra parte, la mayoría de los encuestados, correspondiente al 70 %, indica que rara vez o nunca recibe comentarios sobre su desempeño laboral.

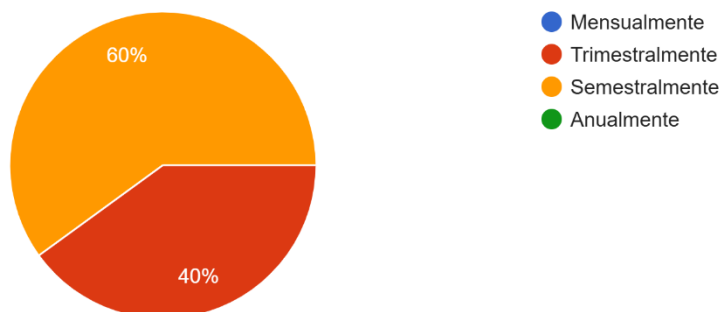
Estos resultados evidencian una baja frecuencia en los procesos de retroalimentación por parte de los jefes inmediatos, lo cual puede afectar la percepción de acompañamiento, reconocimiento y orientación en el desarrollo de las funciones laborales.

Figura 7

Frecuencia del desempeño laboral

7.¿Con qué frecuencia considera usted que debería evaluarse el desempeño laboral en la empresa?

10 respuestas



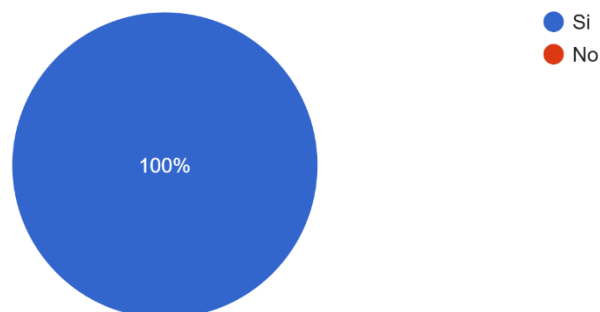
Fuente. Autoría propia

Nota: En cuanto a la frecuencia ideal para la evaluación del desempeño laboral dentro de la organización, los resultados muestran una clara preferencia por periodos de tiempo extendidos. El 60% de los colaboradores indicó que la evaluación debería realizarse de manera semestral. Por otro lado, el 40% manifestó que este proceso debería llevarse a cabo de forma trimestral. Cabe destacar que ninguna de las personas encuestadas optó por las opciones de frecuencia mensual o anual, lo que sugiere un consenso hacia evaluaciones intermedias que permitan el seguimiento continuo sin llegar a la saturación administrativa.

Figura 8*Capacitaciones para colaboradores*

8. ¿Ha recibido capacitación por parte de Cerámicas Italia desde que ingresó a la empresa?

10 respuestas



Fuente. Autoría propia

Nota: En cuanto a la formación corporativa, se consultó a los participantes si habían recibido capacitación por parte de la empresa Cerámicas Italia desde su ingreso. Los resultados indicaron que el 100% de los colaboradores encuestados afirmó haber participado en procesos de capacitación.

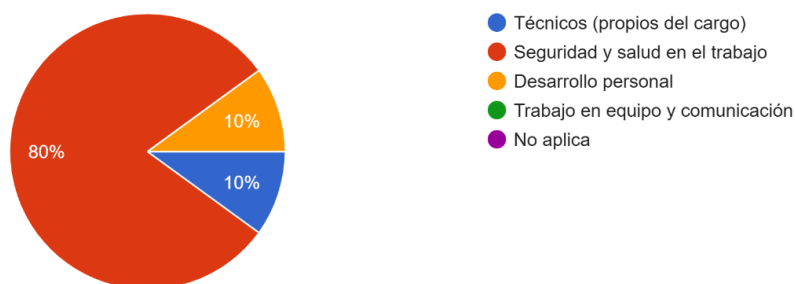
Este hallazgo demuestra una cobertura total de los programas de inducción o actualización profesional dentro de la organización en la muestra seleccionada.

Figura 9

Programas de capacitación

9. ¿En qué tipo de programas de capacitación ha participado?

10 respuestas



Fuente. Autoría propia

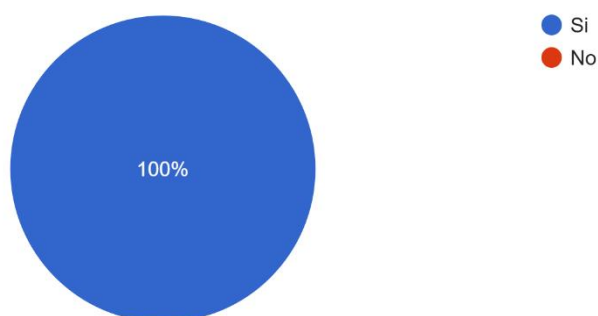
Nota: Según los datos obtenidos de los 10 colaboradores participantes el 80% de los encuestados manifestó haber participado en programas de Seguridad y salud en el trabajo, un 10% indicó haber recibido formación en temas Técnicos (propios del cargo) y el 10% restante señaló haber participado en programas de Desarrollo personal. No se registraron participaciones en programas de trabajo en equipo y comunicación en esta muestra específica.

Estos resultados sugieren que la estrategia de capacitación de la empresa Cerámicas Italia está fuertemente orientada al cumplimiento de normativas de seguridad laboral, mientras que las áreas técnicas y de desarrollo humano presentan una menor frecuencia de ejecución dentro de este grupo de colaboradores.

Figura 10*Programa formal y continuo*

10. ¿Le gustaría que la empresa contara con un programa formal y continuo de capacitación para los colaboradores?

10 respuestas



Fuente. Autoría propia

Nota: En lo que respecta a las expectativas futuras de formación, se consultó a los colaboradores sobre su interés en que la organización implemente un programa de capacitación de carácter formal y continuo. Los hallazgos revelaron que el 100% de la muestra respondió de manera afirmativa.

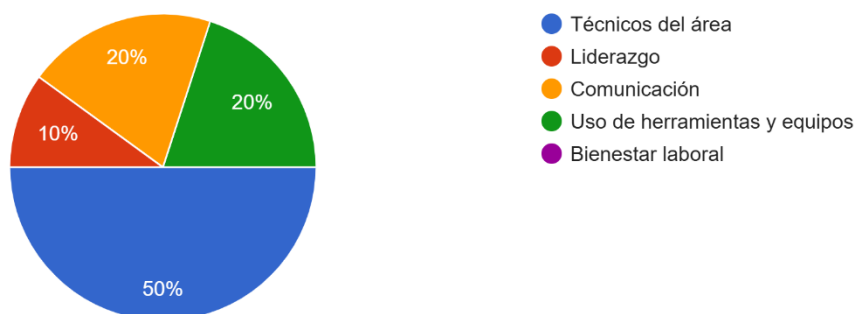
Este resultado evidencia una disposición favorable y una demanda explícita por parte del capital humano para consolidar procesos de aprendizaje estructurados. La uniformidad en la respuesta sugiere que, aunque los empleados ya reciben capacitaciones, perciben la necesidad de un esquema más sistemático y permanente que contribuya a su desarrollo profesional dentro de la empresa.

Figura 11

Tema de interés para capacitación

11. ¿En qué temas le gustaría recibir capacitación para mejorar su desempeño laboral?

10 respuestas



Fuente. Autoría Propia

Nota: Al indagar sobre los intereses específicos para mejorar el desempeño laboral, los resultados arrojaron las siguientes preferencias, el 50% de los colaboradores prioriza la capacitación en temas técnicos del área, un 20% mostró interés en la formación para la Comunicación, el otro 20% optó por el aprendizaje en el Uso de herramientas y equipos y el 10% restante se inclinó por el fortalecimiento del Liderazgo.

En conclusión, existe una brecha significativa entre la formación predominante (seguridad laboral) y la demanda del personal, la cual se orienta principalmente hacia el perfeccionamiento de competencias técnicas y operativas. La implementación de un plan de formación continuo que abarque estos pilares no solo respondería al interés del 100% de la muestra, sino que potenciaría directamente la eficiencia en el desempeño de los cargos.

Propuesta de estrategias de mejora para la empresa Cerámicas Italia S.A

Clima Organizacional de la Transacción al Propósito

El objetivo es transformar el entorno laboral en un ecosistema donde el colaborador se sienta valorado más allá de su productividad numérica.

Programa "ADN Cerámico". Talleres de co-creación para redefinir los valores corporativos, asegurando que el personal de planta y el administrativo compartan una misma visión.

Sistema de Reconocimiento Social. Implementar una plataforma (o muro físico/digital) de reconocimiento entre pares, donde se premien comportamientos alineados con la innovación y el compañerismo.

Encuestas de Pulso Mensuales. Sustituir la gran encuesta anual por mediciones rápidas y frecuentes para detectar "puntos de fricción" en tiempo real y actuar antes de que afecten la rotación.

Las estrategias de "Encuestas de Pulso" y "Reconocimiento Social" se basan en el modelo de Engagement de Gallup y la Psicología Positiva aplicada al trabajo. *Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). First, Break All the Rules*. Este texto es la base para entender que el clima no depende de la empresa global, sino del gerente inmediato y la validación constante.

Liderazgo Transformador, Líderes como Facilitadores

En una industria manufacturera, el líder no debe ser solo un supervisor técnico, sino un catalizador de talento. Por lo tanto, se propone:

Escuela de Mentoring Interno. Capacitar a los jefes de área en habilidades blandas (comunicación no violenta, feedback constructivo y empatía) para que actúen como mentores de sus equipos.

Empoderamiento y Delegación (Micro-decisiones). Permitir que los operarios y mandos medios tengan autonomía para proponer y ejecutar mejoras pequeñas en sus procesos sin requerir múltiples niveles de aprobación.

Liderazgo con Visión de Futuro. Formar a los directivos en la gestión del cambio, preparándolos para guiar al equipo a través de la digitalización y los nuevos retos del mercado.

Este concepto fue popularizado por **James MacGregor Burns** y desarrollado por **Bernard Bass**. Se enfoca en líderes que inspiran y motivan a los empleados a innovar y crear cambios que ayudarán a crecer y dar forma al éxito futuro de la empresa. *Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership.* Fundamental para sustentar el paso de "jefes de planta" a "líderes facilitadores" en contextos industriales.

Trabajo Inteligente Productivo (TIP), Eficiencia sobre Presencialismo

El Trabajo Inteligente no es solo teletrabajo; es optimizar el esfuerzo para maximizar el impacto, especialmente en áreas administrativas y de diseño y se proponen:

Metodologías Ágiles (Scrum/Kanban). Implementar tableros de gestión visual para que las tareas sean transparentes y se eviten las reuniones innecesarias (la "reunionitis").

Modelo Híbrido por Objetivos. Para roles administrativos, establecer un esquema basado en entregables en lugar de horas silla, fomentando el equilibrio vida-trabajo.

Digitalización de Procesos de Planta. Invertir en herramientas de analítica de datos que permitan a los supervisores tomar decisiones basadas en información en tiempo real, reduciendo el trabajo manual de reportes.

El TIP va más allá del teletrabajo; es una evolución que combina flexibilidad, tecnología y diseño de espacios. Se apoya en la gestión por resultados (**OKRs - Objectives and Key Results**). *Doerr, J. (2018). Measure What Matters (Mide lo que importa)*. Es el libro de cabecera para implementar la cultura de resultados que propuse en el cronograma. Y *CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development)*. Sus guías sobre **Smart Working** definen cómo optimizar el rendimiento sin depender de la ubicación física.

Tabla 1 Resumen

Eje	Entregable Clave	Meta de Éxito
Clima	Nueva Política de Reconocimientos	80% de participación en la plataforma.
Liderazgo	Plan de Mentoring Individual	100% de jefes capacitados en feedback.
TIP	Guía de Trabajo Híbrido y Ágil	Reducción del 15% en horas de reuniones.

Nota: Resumen de Hitos del Q1 (Primer trimestre)

Conclusiones

Se confirma que el clima organizacional es un factor determinante que influye significativamente en la motivación y el nivel de compromiso de los colaboradores. Un entorno que promueva el liderazgo, la comunicación y el reconocimiento favorece directamente el desempeño y bienestar laboral.

La organización demuestra un compromiso institucional con la gestión del talento, evidenciado por la existencia de procesos formales de evaluación del desempeño y programas de capacitación que alcanzan al 100% de la muestra analizada.

Existe una debilidad crítica en la frecuencia de retroalimentación; el 70% de los colaboradores indica que "rara vez o nunca" recibe comentarios de sus jefes inmediatos sobre su desempeño laboral. Esto sugiere la necesidad de fortalecer el rol de los líderes como facilitadores y no solo como supervisores técnicos.

Aunque la cobertura de capacitación es total, el 80% de los temas se concentran en seguridad y salud en el trabajo debido a exigencias normativas. No obstante, el 50% de los empleados manifiesta un interés prioritario en formación técnica específica para sus cargos, lo que revela una brecha entre la oferta actual y la demanda de desarrollo profesional.

Se identifica una actitud altamente positiva de los trabajadores hacia el crecimiento personal y profesional; el 100% de los encuestados está a favor de implementar programas de formación formal y continua en la empresa.

Hacia un Modelo de Trabajo Inteligente Se concluye que, para mejorar la competitividad de Cerámicas Italia, es fundamental evolucionar hacia modelos de Trabajo Inteligente Productivo

(TIP). Este enfoque busca optimizar procesos mediante tecnología y liderazgo transformador, reduciendo la fatiga y fortaleciendo la motivación intrínseca.

Recomendaciones

Fortalecer el liderazgo transformador

Se recomienda implementar programas de formación en liderazgo transformador para jefes y coordinadores, dado que este estilo de liderazgo influye directamente en la construcción de un clima organizacional positivo y en el incremento de la motivación intrínseca de los trabajadores. Según Leal Afanador (2021), los líderes que inspiran, motivan y estimulan intelectualmente a sus equipos favorecen la innovación, el compromiso y el bienestar laboral.

Realizar evaluaciones periódicas del clima organizacional

Se sugiere institucionalizar la medición del clima organizacional como una práctica permanente, utilizando instrumentos validados que permitan identificar fortalezas y factores de riesgo psicosocial. De acuerdo con Crespo (2021) y Pimienta (2024), la evaluación continua del clima facilita la toma de decisiones estratégicas y la implementación oportuna de acciones de mejora.

Implementar estrategias de reconocimiento y participación

Es recomendable fortalecer los sistemas de reconocimiento al desempeño y generar espacios de participación activa del talento humano en la toma de decisiones. Herzberg, citado por López (2021), sostiene que el reconocimiento y la autonomía constituyen factores motivacionales clave que generan satisfacción laboral y elevan los niveles de productividad.

Adoptar el modelo de Trabajo Inteligente Productivo

Cerámicas Italia S.A. debería avanzar hacia la implementación del Trabajo Inteligente Productivo, integrando tecnología, optimización de procesos y bienestar emocional. Según Leal Afanador (2023), este enfoque permite mejorar la eficiencia organizacional sin incrementar la

carga física ni psicológica de los trabajadores, especialmente en empresas industriales sometidas a procesos de automatización.

Fortalecer los programas de bienestar laboral y prevención del estrés

Se recomienda desarrollar acciones orientadas a la promoción de la salud mental y la prevención del estrés laboral, tales como pausas activas, jornadas de sensibilización y acompañamiento psicosocial. Chiavenato (2020) afirma que el bienestar laboral es un componente esencial de la gestión del talento humano y un factor determinante en la motivación y permanencia del trabajador.

Alinear la gestión del talento humano con la estrategia organizacional

Es fundamental que las políticas de talento humano estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa, promoviendo planes de formación, desarrollo y retención del talento técnico especializado. Chiavenato (2020) señala que cuando los colaboradores se perciben como socios estratégicos, su motivación se orienta al logro de los objetivos organizacionales.

Fortalecer la comunicación y la cultura organizacional

Se recomienda consolidar canales de comunicación interna basados en la transparencia, la retroalimentación y el respeto, ya que un clima de confianza favorece la motivación y el sentido de pertenencia. Pimienta (2024) destaca que una comunicación efectiva actúa como un elemento clave en la percepción positiva del clima organizacional.

Referencias bibliográficas

Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalda, M. P., & Traverso Holguín, P. A. (2017). Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales. Universidad ECOTEC.

https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/g_estion-talento-humano.pdf

Arrechea, J. A. M. (2022). Talento humano en las organizaciones colombianas y su gestión estratégica. UNIMINUTO. <https://repository.uniminuto.edu/bitstreams/f8504a72-3693-4c56-93b0-9c9aaca4e271/download>

Baz Rodríguez, J. (2021). Derechos digitales laborales en España. Wolters Kluwer España. <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/176326?page=228>

Briceño, F. M. (2023). Reskilling para el desarrollo de nuevas funciones del talento humano en la empresa HEB de México. Revista Monografía Empresarial, 20(23). <https://doi.org/10.70219/mby-202023-93>

Cabezas, L. J., & Rodríguez, L. R. (2021). Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal [Objeto Virtual]. Repositorio UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42162>

Cadavid, I., & Arenas Gallego, E. (2023). Cartilla del trabajo 2023. Laboral y normativa. https://conpucol.org/wpcontent/uploads/2024/09/Cartilla-Laboral-2023_compressed.pdf

Chávez Salazar, E. F. (2023). Compensación laboral y retención del talento humano en empresas. Universidad Continental.

https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12919/8/IV_PG_MRHGO_TE_Chavez_Chuchon_Vilchez_2023.pdf

Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano. McGraw-Hill. UNAD.

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/130372?page=196>

Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=296>

Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. Biblioteca Digital de Bogotá. <https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/3649996/>

Crespo, G. (2021). La gestión moderna de recursos humanos. Eudeba.

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>

Cubillos Calderón, C. H. (2022). Prácticas de talento humano en pequeñas organizaciones. Universidad Católica de Colombia.

<https://repository.ut.edu.co/entities/publication/1c0071c6-93b7-46b8-982a-a6e5f7d5a025>

Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Ecoe Ediciones.

Recuperado de <https://www.ecoediciones.com/wpcontent/uploads/2015/09/Gestion-deltalento-humano.pdf>

- Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Ecoe Ediciones.
Recuperado de <https://www.ecoediciones.com/wpcontent/uploads/2015/09/Gestion-deltalento-humano.pdf>
- Cuesta Santos, J. M., & Sánchez Loaiza, I. M. (2023). Sistema de compensación laboral y la mitigación del ausentismo en empresas. Revista RECIMUNDO, 7(1).
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9003054.pdf>
- Durán Bernardino, M. (2021). Políticas y programas de empleo juvenil. Repositorio UNAD.
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639?page=>
- ECOTEC Universidad. (2017). Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales.
<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González, C. H. (2010). Los macroprocesos. Universidad del Valle. UNAD.
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=124>
- García Valencia, J. A. (2025). La compensación como medio de retención de personal en empresas. Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/bitstreams/89140405-317d-468ab776-c4b980de24c5/download>
- González Cao, R. L. (2023). Gestión Estratégica de Personas y Capital Humano [PDF]. Academia.edu.
https://www.academia.edu/101979287/Gesti%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_de_Personas_y_Capital_Humano

Heredia, M. (2019). Modelo estratégico para la gestión del talento humano en organizaciones contemporáneas. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/38297>

Herrera, J., & Vargas, J. (2020). Diagnóstico y propuestas para la mejora de la gestión del talento humano en la UNAD. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/53603>

Iglesias Álvarez, I. (2019). Los procesos de selección en la era digital. FC Editorial. UNAD.

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57>

Javeriana Virtual. (2025). Upskilling y reskilling: impulsa tu desarrollo profesional. Pontificia Universidad Javeriana.

<https://virtual.javerianacali.edu.co/contenidoseducativos/administracion-y-negocios/como-impulsar-tudesarrollo-profesional/>

Leal Afanador, J. A. (2021). Capítulo 9. El ejercicio del liderazgo transformador. En Educación, virtualidad e innovación. Libros Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42981>

Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo. Sello Editorial UNAD.

<https://doi.org/10.22490/9789584975096>

López, A. (2021). Motivación laboral: teorías y aplicación práctica. Universidad Autónoma de Madrid. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/710865>

- Martínez, L., & Pineda, C. (2022). Estrategias de gestión del talento humano para el desarrollo organizacional. Repositorio Institucional UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/57417>
- Molina Salazar, T. (s.f.). Proceso de inducción laboral, capacitación y entrenamiento en organizaciones. Repositorio Institucional UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/48801/1/tmolinas.pdf>
- Noriega Niño de Guzmán, C. A., & Farfán Pimentel, J. F. (2024). Planeación estratégica en la gestión del talento humano en una organización empresarial: Un estudio de caso. Revista Gestión y Negocios, 9(39), e2401170. <https://doi.org/10.46652/rgn.v9i39.1170>
- Pelao Hernández, Y. (s.f.). Diseño del plan de acción de inducción y reintroducción del personal. Repositorio Universidad de Córdoba.
<https://repositorio.unicordoba.edu.co/bitstreams/d1458de9-83ad4f93-800c-daac36cf7c18/download>
- Perez, A. F. & Rodriguez, L. R. (2021). Principales_teorías_de_la_Gestión_del_Talento_Humano. [Objeto_virtual_de_Informacion_OVI]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42161>
- Pimienta, A. R. U. (2024). El clima organizacional como factor de éxito. Revista de Ciencias Administrativas, 12(2), 45-60. URL:
<https://dilemascontemporaneoseduacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/download/4024/3937>

Rangel Sánchez, J., Pastor, J. E., Polo Peralta, J. E., Vargas Marib, L. J., & Vergara Cervantes, W. A. (2025). Aplicación de las estrategias del plan de inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo laboral para mejorar las competencias laborales de los empleados de la Universidad de Santander. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/70874>

Rivera Acevedo, A., & Salazar, M. (2022). Manual para la gestión estratégica del talento humano: estudio de caso. CEIPA.

<https://repositorio.ceipa.edu.co/entities/publication/fecac010-fc67-47b7-92d6-e9c34e56ae09>

Romero, A. M. (2022). Atracción efectiva y contratación exitosa del talento humano [Objeto Virtual de Aprendizaje]. Repositorio UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49893>

Sánchez Moreno, A. M. (2023). Administración de la compensación: sueldos, salarios y beneficios. Editorial Digital Bogotá.

<https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/3608592/>

Anexos

Anexo A. Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Cerámicas Italia S.A



Anexo B. Preguntas 1 y 2

1. Tratamiento de datos personales con la Ley 1581 de 2012 en Colombia. *

- Autorizo el tratamiento de mis datos personales para fines académicos.
- No autorizo el tratamiento de mis datos personales.

2. ¿Con qué género se identifica usted? *

- Masculino
- Femenino
- Prefiero no decirlo

Anexo C. Preguntas 3 y 4

3. ¿En qué rango de edad se encuentra usted? *

- Entre 18 y 24 años
- Entre 25 y 34 años
- Entre 35 y 45 años
- Entre 50 años

4. ¿Hace cuánto tiempo labora en la empresa Cerámicas Italia? *

- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses y 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Más de 3 años

Anexo D. Preguntas 5 y 6

5. ¿Su desempeño laboral ha sido evaluado formalmente por la empresa? *

- Si
- No

6. ¿Ha recibido retroalimentación o comentarios sobre su desempeño por parte de su jefe inmediato? *

- Siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Anexo E. Preguntas 7 y 8

7. ¿Con qué frecuencia considera usted que debería evaluarse el desempeño laboral en la empresa? *

- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente

8. ¿Ha recibido capacitación por parte de Cerámicas Italia desde que ingresó a la empresa? *

- Si
- No

Anexo F. Preguntas 9 y 10

9. ¿En qué tipo de programas de capacitación ha participado? *

- Técnicos (propios del cargo)
- Seguridad y salud en el trabajo
- Desarrollo personal
- Trabajo en equipo y comunicación
- No aplica

10. ¿Le gustaría que la empresa contara con un programa formal y continuo de capacitación para los colaboradores? *

- Si
- No

Anexo G. Pregunta 11

11. ¿En qué temas le gustaría recibir capacitación para mejorar su desempeño laboral? *

- Técnicos del área
- Liderazgo
- Comunicación
- Uso de herramientas y equipos
- Bienestar laboral