

**Plan de bienestar laboral para el Departamento de Formación para el Bienestar y la
Competitividad de la Caja de Compensación Cafam
Informe Final Consultoría Empresarial**

Melisa Benavides Briceño

Juan Carlos Osma Roza
Director Del Proyecto

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano
Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad
Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano
Bogotá, marzo de 2025

Tabla De Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	6
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN	8
FASE FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
Contexto Empresarial.....	9
Antecedentes de la Gestión del Talento Humano.....	10
Identificación del Problema	11
FASE PLANEACIÓN	13
Justificación.....	13
Objetivos del Proyecto.....	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos	17
Alcance del Proyecto.....	17
Marco de Referencia.....	18
Marco Teórico	18
Marco Normativo	21
Metodología de la Consultoría.....	22
Población	23
Stakeholders.....	26
Plan de Trabajo.....	26
FASE IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO DE LAS ESTRATEGIAS	27
Desarrollo del Plan de Trabajo	27
Seguimiento Gerencial	28
Monitoreo: Matriz Marco Lógico.....	28
FASE CIERRE Y CONCLUSIONES.....	30
Productos Finales.....	30
Lecciones Aprendidas.....	31

Recomendaciones para la Gerencia.....	32
REFERENCIAS.....	36
Datos de Registro de Consultores del proyecto.....	39
ANEXOS.....	40
Resultados.....	45



Lista De Tablas

Tabla 1. Alcance del proyecto	17
Tabla 2. Marco normativo	21
Tabla 3. Matriz RACI del proyecto.....	26
Tabla 4. Matriz Marco Lógico	29
Tabla 5. Descripción de Productos de la Consultoría.....	31



Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Árbol de problemas	11
Ilustración 2. Árbol de objetivos	17
Ilustración 3. Estructura Organizacional CAFAM	23
Ilustración 4. Estructura Organizacional Subdirección de Servicios Sociales y División de Educación, Empleo y Productividad	24
Ilustración 5. Estructura Organizacional Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad	24
Ilustración 6. Plan de trabajo	27



Resumen Ejecutivo

Este documento presenta el desarrollo de un Plan de Bienestar Laboral para el Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad de CAFAM, como una posibilidad para abordar problemáticas identificadas como la sobrecarga laboral, la falta de reconocimiento y la limitada flexibilidad, que afectan la motivación y el desempeño del talento humano. El objetivo general de la consultoría fue diseñar un plan integral que posibilite fortalecer la satisfacción y productividad de los colaboradores a través de estrategias que apalanque un buen clima organizacional, promoviendo la motivación y mejorando la gestión del talento humano. La metodología empleada incluyó un análisis diagnóstico con una matriz FODA, trabajo de campo con entrevistas, la identificación de factores clave y por último la formulación de un plan de acción. Dentro de las actividades realizadas para el desarrollo de este proyecto, se pueden resaltar la evaluación del entorno laboral, el diseño de estrategias de bienestar y la socialización de los resultados con la gerencia, en ese mismo sentido las recomendaciones. Como principales lecciones aprendidas, se identificaron el compromiso gerencial y la participación activa de los colaboradores en las entrevistas. Sin embargo, este proceso también permitió resaltar algunos desafíos en el departamento, entre ellos están la resistencia al cambio, las limitaciones horarias y las deficiencias en la comunicación interna que se evidencian como oportunidades de mejora. Se realizan recomendaciones que permitan fortalecer la cultura organizacional del bienestar, implementar estrategias de reconocimiento y motivación, así como, desarrollar mecanismos de monitoreo de forma continua para garantizar la sostenibilidad del plan.

Palabras clave: bienestar laboral, clima organizacional, motivación, satisfacción laboral, gestión del talento humano.

Abstract

This report outlines the development of a Workplace Wellness Plan for CAFAM's Training Department for Well-being and Competitiveness. The initiative aims to address key challenges affecting employees, including excessive workloads, lack of recognition, and limited flexibility—factors that directly impact motivation and overall performance.

The consultancy's primary goal was to create a comprehensive plan that enhances employee satisfaction and productivity by fostering a positive work environment, boosting motivation, and optimizing talent management. To achieve this, the methodology included a

diagnostic assessment using a SWOT analysis, fieldwork through interviews, the identification of critical factors, and, ultimately, the design of an actionable plan.

Key activities in this process included evaluating the work environment, developing wellness strategies, and presenting findings and recommendations to management. A major takeaway from this study was the significance of strong managerial commitment and active employee participation. However, the process also uncovered challenges such as resistance to change, time and budget constraints, and communication gaps within the department. These obstacles, while presenting difficulties, also highlight areas for potential growth and improvement.

To ensure long-term success, the report provides recommendations to cultivate a culture of workplace well-being, implement effective recognition and motivation programs, and establish continuous monitoring mechanisms to maintain and refine the plan over time.

Keywords: workplace wellness, organizational climate, motivation, job satisfaction, human talent management.



Plan de bienestar laboral para el Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad de la Caja de Compensación Cafam

Introducción

El bienestar de los colaboradores al interior de una organización tiene un papel fundamental en la productividad, motivación y satisfacción. En el momento en que los colaboradores se sienten valorados y trabajan en un entorno saludable, no sólo mejoran su desempeño laboral individual, sino que también aportan a los procesos y resultados de la organización. En ese sentido, el Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad de la Caja de Compensación Familiar CAFAM se enfrenta a desafíos con respecto a las condiciones laborales de su personal, lo que impacta el servicio que ofrecen tanto a los afiliados como a la organización. Las cargas laborales que se perciben como excesivas, la falta de implementación de modelos de contratación por teletrabajo o con flexibilidad en los horarios, la existencia de estrés asociado a las labores y la falta de construcción de un sistema efectivo de reconocimientos a los logros y desempeños de los colaboradores son algunos de los aspectos que afectan la calidad de vida de los colaboradores y que pueden repercutir de forma negativa en su bienestar emocional y físico, así como en la eficiencia de los procesos para este caso del Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad de la Caja de Compensación Familiar CAFAM.

Según Harter, Schmidt y Keyes (2003), un plan integral de bienestar laboral promueve la salud física y emocional de los empleados, como también se convierte en un motor para mejorar la productividad y fortalecer el compromiso organizacional. En ese sentido, Danna y Griffin (1999) resaltan que un ambiente de trabajo saludable y motivador aporta a un mayor sentido de pertenencia y colaboración, esto repercute en la eficiencia del talento humano.

La construcción y ejecución de las estrategias que se centren en la gestión del bienestar de forma integral, abordando la flexibilidad laboral y el reconocimiento del trabajo que los colaboradores realizan de forma satisfactoria, son elementos que aportan a la reducción del estrés y pueden mejorar el rendimiento en el trabajo.

En este sentido, este proyecto de consultoría tiene como objetivo diseñar un plan integral de bienestar laboral para el Departamento de Formación de CAFAM, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los colaboradores, mejorar algunas de las condiciones de trabajo y por tanto la motivación de los empleados. Adicionalmente se busca mitigar los aspectos problemáticos identificados y también fortalecer los objetivos organizacionales con un equipo de colaboradores que se siente más motivado y comprometido. Con la implementación

de las estrategias encaminadas al bienestar, la evaluación de la carga laboral y la modificación de los entornos se espera mejorar como fin último aportar también a la calidad de los servicios ofrecidos por CAFAM. Para el desarrollo de esta consultoría, se han planteado cuatro fases clave. La primera fase corresponde a la identificación y la formulación del problema, para esta fase se presentan los procesos, actividades, referencias, antecedentes y el contexto de la empresa en relación con el problema. La segunda fase, denominada fase de planeación, desarrolla los apartados de la justificación, los objetivos, el alcance y la metodología que se utilizarán en el desarrollo de la consultoría. Y en la tercera fase, se ejecuta el desarrollo, implementación y seguimiento de las iniciativas propuestas, el diseño del plan de trabajo y el seguimiento al mismo.

Finalmente, la cuarta fase, correspondiente al cierre y conclusiones, comprende el análisis de los productos o entregables obtenidos, las lecciones aprendidas durante la consultoría y las recomendaciones finales para la gerencia de la empresa.

Este proyecto no sólo busca contribuir al bienestar de los empleados, sino que también tiene el potencial de convertirse en un modelo de referencia en la gestión del talento humano dentro de CAFAM. A través de una estrategia estructurada y basada en evidencia, se espera generar un impacto positivo en la organización, optimizando su competitividad y asegurando un entorno laboral más saludable y sostenible.

Fase Formulación del Problema

Teniendo en cuenta el tamaño de la organización en general y que el Departamento de Formación para el bienestar y la competitividad cuenta por normatividad para su correcto funcionamiento y certificación con una estructura organizativa que la hace una Unidad Estratégica de Servicio que debe ser autosostenible, resulta fundamental formular un plan de bienestar laboral para el Departamento con el objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia del talento humano de la unidad.

Contexto Empresarial

Las cajas de compensación son aliadas de las diferentes empresas colombianas. Según la Ley 21 de 1982 y sus modificaciones posteriores, se ha determinado que en Colombia las empresas deben aportar el 4% del valor de su nómina a una de las cajas de compensación que hagan presencia en el departamento correspondiente en el que tengan operación y, quienes debe reinvertir ese dinero en los trabajadores, sus familias y el bienestar de toda la comunidad



afiliada en servicios enfocados en subsidios familiares, subsidios de vivienda, educación, recreación, salud, y otros beneficios (Ley 21 de 1982).

Cafam es una caja de compensación familiar con 66 años de existencia en Colombia, tiene como objetivo fundamental ofrecer el bienestar a los usuarios, afiliados y sus familias, a través de un portafolio de productos y servicios que están enfocados en sectores como: turismo, salud, educación, recreación, cultura, vivienda, eventos y cultura, esto servicios pueden ser adquiridos tanto por el segmento individual (valorado económicamente por categorías de afiliación) como por el segmento empresarial (valorado dependiendo de si la empresa es afiliada o no a la caja de compensación).

Cafam tiene como sede principal Bogotá, tiene presencia y desarrolla actividades principalmente en la región central de Colombia, sobre todo Cundinamarca, también extiende sus operaciones en otras zonas de la región Andina, incluyendo departamentos como Boyacá, Meta, Tolima, y Huila.

Durante el 2022 la corporación, realizó el ejercicio de direccionamiento estratégico para la vigencia 2023 – 2025 y se concentró en definir, consolidar y divulgar los nuevos retos y propósitos que enfrentará la Caja, en el cual generar Bienestar Social Integral, mejorar de la calidad de vida, la generación de oportunidades y cierre de brechas para los afiliados y usuarios se convierten en los retos principales en un contexto socio político cambiante para el país (Caja de Compensación Familiar Cafam, 2022).

En el Informe de Bienestar Social Integral – Desempeño 2023 se caracteriza la población de colaboradores, así: 10.918 en total, 7.805 mujeres y 3.113 hombres (Cafam, 2023), el Departamento de Formación para el Bienestar y la competitividad es una unidad dentro de la organización que tiene como misión principal promover los servicios de educación fomentando su desarrollo, mejoramiento del perfil profesional y personal desde el enfoque del bienestar. Este departamento se enfoca en diseñar, implementar y gestionar programas y actividades educativas que contribuyan tanto al bienestar físico, emocional y psicológico, así como a su capacitación y formación continua, con el fin de incrementar la productividad y las diferentes competencias en el ámbito laboral. Está integrado por un total de 207 colaboradores de los cuales 118 son mujeres y 89 hombres.

Antecedentes de la Gestión del Talento Humano

CAFAM (Caja de Compensación Familiar de Bogotá) es una entidad sin ánimo de lucro que tiene como misión mejorar la calidad de vida de sus afiliados y empleados mediante la prestación de servicios sociales, culturales, educativos y recreativos. En el marco de su

operación, la gestión del talento humano juega un papel clave, para poder cumplir con la misión institucional, y al mismo tiempo garantizar la satisfacción de sus colaboradores quienes también se encuentran afiliados a la corporación.

CAFAM inicia la estructuración de sus procesos de gestión del talento humano a medida que fue extendiendo sus operaciones, servicios y aumentando su planta de personal. Desde sus inicios, la organización ha sido consciente de que el desarrollo de su equipo humano es crucial para alcanzar los objetivos, esto ha llevado que se realicen inversiones en diversas estrategias para garantizar la capacitación, motivación y bienestar de sus colaboradores.

A lo largo de los años, CAFAM ha desarrollado una cultura organizacional que se interesa por el bienestar de sus empleados, con énfasis en la formación continua, la mejora de las condiciones laborales y el reconocimiento de sus colaboradores.

La gestión del talento humano en CAFAM ha evolucionado y cambiado teniendo en cuenta los cambios sociales, económicos y tecnológicos con el objetivo de impactar directamente sus operaciones y en los servicios entregados a los afiliados y sus familias. Al iniciar la operación la corporación centró las acciones y el enfoque de la gestión el talento humano sólo en la contratación y la retención del personal que cubriera las necesidades de operación de la caja, con la expansión de la operación y de los servicios de la caja de compensación, se ha reconocido la importancia de adoptar un enfoque más estratégico, que contemple acciones centradas en el desarrollo integral del talento humano.

Para ello se han creado programas de capacitación, desarrollo profesional y bienestar para reforzar en los colaboradores las habilidades técnicas que fortalezcan su perfil profesional y también las blandas que impacten en un ambiente organizacional más saludable y que tenga como centro el bienestar de los colaboradores.

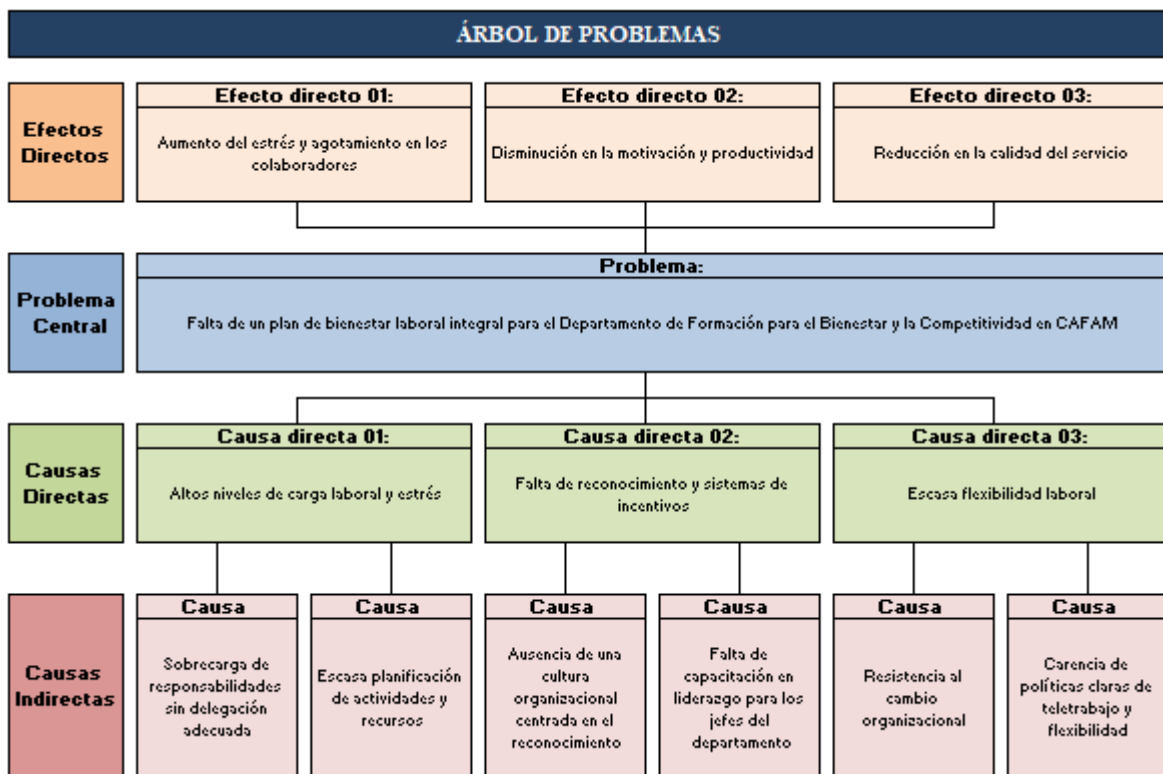
Identificación del Problema

Al analizar las condiciones laborales en el Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad de CAFAM se evidencian múltiples desafíos que redundan el desempeño de los colaboradores y la calidad de los servicios ofrecidos por la organización en sus diferentes segmentos. Para comprender mejor esta problemática y los efectos, se emplea la herramienta del árbol de problemas, esta permite estructurar la información a partir de una relación causal entre los factores que generan la situación, sus consecuencias y los elementos que la componen. Esta metodología permite que se identifiquen las variables centrales involucradas en el problema y también, permite conducir las acciones concretas para construir las soluciones.

Teniendo en cuenta lo anterior el hecho de no contar con un plan integral de bienestar laboral implica teros para la corporación y a su vez para el Departamento de Formación. Al identificar elementos como la sobrecarga de trabajo, la falta de reconocimiento y las limitaciones en la flexibilidad laboral y su impacto o influencia en la satisfacción con el empleado y la motivación con su labor se reconoce claramente la afectación que esto genera en el clima laboral. De acuerdo con Danna y Griffin (1999), un entorno laboral saludable no sólo puede lograr optimizar el rendimiento de los colaboradores, sino que también puede fortalecer el sentido de pertenencia y la cohesión dentro de los equipos de trabajo. Así mismo, Harter, Schmidt y Keyes (2003) resaltan que la inversión que las organizaciones realizan en el bienestar de los colaboradores mejora los niveles de compromiso y también de la productividad.

Teniendo en cuenta lo anterior, es fundamental analizar algunas estrategias que contribuyan a la mejora del bienestar laboral y el impacto en la eficiencia de la corporación. En este sentido, surge la pregunta problema: ¿Cómo proponer un plan de bienestar laboral para el Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad de la Caja de Compensación Cafam que contribuya a mejorar la eficiencia y eficacia de su talento humano?

Ilustración 1. Árbol de problemas



Nota: Construcción propia, [2024].

Fase Planeación

En esta fase, después de haber identificado la problemática, se procede a armonizar los objetivos del proyecto, definir el alcance de la intervención de esta consultoría y establecer las acciones necesarias para alcanzar el propósito de la misma. Es decir, se define y se aclara qué se pretende lograr, cómo se llevará a cabo este proceso y qué recursos serán necesarios para cumplir con las metas.

Justificación

En la actualidad, CAFAM enfrenta a los retos comunes de cualquier organización en crecimiento y con retos económicos propios de un contexto político complejo, entre los cuales se pueden destacar la gestión de la diversidad, la adaptación a las nuevas tecnologías y el fortalecimiento de una cultura organizacional basada en el bienestar y el trabajo en equipo. A continuación, se mencionan algunos de los aspectos más relevantes de la situación actual de la gestión del talento humano en CAFAM y particularmente en el Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad, que, por su naturaleza y misión dentro de la organización, tiene un papel fundamental en el desarrollo de competencias y habilidades tanto de los colaboradores como de los afiliados de la Caja de Compensación.

El Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad de CAFAM es una de las Unidades Estratégicas de la organización, uno de sus objetivos centrales es desarrollar programas en educación para el trabajo e idiomas, estos procesos educativos, afectan directamente en el crecimiento el bienestar y la productividad tanto de los colaboradores como de los afiliados y las empresas que toman los servicios. La responsabilidad que asume en Departamento al efectuar de forma continua algunos procesos de capacitación es importante para fortalecer la competitividad del mismo. A pesar de reconocer la importancia de la existencia de este Departamento dentro de CAFAM, se hace necesario reconocer los retos que las directivas y sus colaboradores deben atravesar para que la motivación el rendimiento y la satisfacción aumenten y redunden en el servicio que brindan.

Los principales desafíos identificables este contexto podrían ser:

1. Estrés y Fatiga Laboral: Los colaboradores del Departamento de formación tienen una alta carga de trabajo, con una demanda de preparación y ejecución de programas formativos. Esto puede generar niveles elevados de estrés y agotamiento, y esto impacta la calidad del trabajo entregado y el bienestar personal de los colaboradores

2. Desconexión en el desarrollo de formación para el desarrollo profesional: Aunque se pretende brindar programas de capacitación enfocados en el desarrollo profesional de los colaboradores, se identifica que no se están abordando de manera integral algunas de las

necesidades de bienestar de las personas que pertenecen al Departamento. La formación es importante pero no siempre se reconoce de forma integral, involucrando factores como áreas como el bienestar emocional, social y físico, esto aporta al desequilibrio entre las acciones y las expectativas de los colaboradores.

3. Falta de reconocimiento y motivación: El reconocimiento que se realiza de forma oportuna frente a los logros y esfuerzos del personal que hace parte del Departamento de Formación es importante para mantener aumentar los niveles de motivación. Si los empleados perciben que su trabajo no es debidamente valorado o que no se cuenta con un sistema claro y público de incentivos, puede afectar negativamente su compromiso y su productividad.

4. Escasa Flexibilidad Laboral: En un contexto en el que la flexibilidad laboral y el teletrabajo se han vuelto más importantes para muchos empleados, especialmente después de la pandemia, el Departamento de Formación no ha adoptado estas prácticas en su operatividad. Esto puede generar insatisfacción entre los colaboradores, que buscan poder conciliar cada vez más su vida laboral y personal.

5. Falta de Comunicación y Coordinación entre Equipos del Departamento: Aunque CAFAM ha implementado herramientas tecnológicas para la gestión de sus operaciones, puede existir una falta de fluidez en la comunicación entre los diferentes niveles del Departamento de Formación. Esto puede dificultar el conocimiento, la alineación y el cumplimiento de objetivos organizaciones del Departamento y de la corporación en general; como también la implementación de las actividades formativas, impactando en el bienestar y la percepción de los empleados sobre su trabajo.

La situación descrita anteriormente afecta directamente el bienestar de los colaboradores del Departamento de Formación en CAFAM. Este es un equipo de trabajo que enfrenta altos niveles de estrés, falta de reconocimiento, y una oferta de bienestar que no se está realizando de forma integral puede experimentar una disminución en la calidad del servicio que ofrece, esto a largo plazo, podría afectar tanto la satisfacción de los empleados internos como de los afiliados de la caja, teniendo en cuenta que los colaboradores son los primeros abanderados de la marca y los primeros involucrados en la entrega de los servicios de la corporación.

La propuesta de formular e implementar un plan de bienestar laboral para el Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad pretende impactar de forma positiva la calidad de vida laboral y la satisfacción de los colaboradores en los diferentes niveles de las estructura, reducir los niveles de estrés, aumentar la satisfacción y motivación y por tanto mejorar el servicio que ofrece el departamento.

Es esencial reconocer que un plan de bienestar laboral debe ser integral y debe estar alineado con las metas organizacionales de la organización. El bienestar físico, emocional, social y profesional de los empleados debe ser abordado de manera holística, intentando garantizar que los colaboradores del Departamento de Formación cuenten con las herramientas suficientes, el apoyo y las condiciones necesarias para desempeñar su trabajo de manera adecuada, sin que esto implique o se perciba que se hace con sacrificios personales.

La implementación de este proyecto pretende abordar los problemas que afectan el bienestar y la productividad del Departamento de Formación de CAFAM. Se logra identificar que las condiciones que generan las problemáticas están vinculadas a una carga laboral alta, la falta de un sistema de reconocimiento adecuado y la ausencia de flexibilidad laboral, factores que probablemente estén causando estrés, agotamiento y/o insatisfacción en algunos de los colaboradores. Estos problemas afectan la motivación y el desempeño de los colaboradores y también impactan en la calidad de los servicios ofrecidos a los afiliados, reduciendo la competitividad de la organización y su participación en el mercado. La implementación de un plan integral de bienestar laboral pretende mitigar los efectos negativos y generar una cultura organizacional más saludable y que se encuentre motivada. Este enfoque permitirá que los empleados adquieran las competencias, habilidades y herramientas necesarias y útiles para gestionar su bienestar de forma continua, esperando que se mantengan estas acciones incluso después de concluido el proyecto.

Con la puesta en marcha de este proyecto, el Departamento se podrán fortalecer algunas acciones que se enfoquen en el bienestar de forma integral de los diferentes equipos de trabajo que lo conforman y por ende en el compromiso que sienten con su labor y la productividad de cada uno. Esto beneficiará a los empleados y también mejorará la calidad del servicio brindado a los afiliados, asegurando que la organización mantenga altos estándares en el sector y pueda ganar mayor participación en el mercado. Al final del proceso, los colaboradores tendrán mejores herramientas para enfrentar los desafíos laborales, lo que permitirá que los resultados se mantengan a largo plazo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se procedió con la construcción del árbol de problemas que permite identificar principalmente tres efectos directos: aumento del estrés y agotamiento en los colaboradores, disminución de la motivación y productividad, y reducción en la calidad del servicio. Estos efectos permiten la identificación del problema fundamental, que se constituye en la ausencia de un plan de bienestar laboral integral para el Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad de CAFAM. Una de las expectativas de la

construcción de este plan es que aporte a mejorar el bienestar laboral de los colaboradores que actualmente se encuentran vinculados al Departamento.

Algunas de las causas del problema, se pueden identificar: los niveles de carga laboral que suelen ser altos, la falta de reconocimiento a los logros y méritos y los sistemas de incentivos que no se encuentran bien estructurados, así como la escasa implementación de estrategias para flexibilidad laboral. Para cada una de estas causas directas, se pueden identificar dos causas indirectas, que se detallan a continuación:

- Altos niveles de carga laboral: sobrecarga de responsabilidades sin una delegación adecuada y poca planificación de actividades y los recursos correspondientes.
- Falta de reconocimiento: ausencia de una cultura organizacional centrada en el reconocimiento y falta de capacitación en liderazgo para los jefes del departamento.
- Sistema de incentivos mal estructurados, ausentes o no utilizados, así como la ausencia de estrategias para la implementación de flexibilidad laboral: la corporación tiene resistencia al cambio organizacional y de adaptación a nuevos escenarios de relación laboral, así como la carencia de políticas claras de teletrabajo y flexibilidad.

Objetivos del Proyecto

El propósito de esta consultoría pretender abordar algunas de las problemáticas identificadas al realizar el análisis de la situación y construir algunas soluciones que puedan ser efectivas y que impacten a los colaboradores del Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad de CAFAM. A través del árbol de problemas se ha seleccionado el problema central que será el centro de este proyecto, y se estructuran los objetivos de forma clara para guiar todas las actividades hacia la solución.

Objetivo General

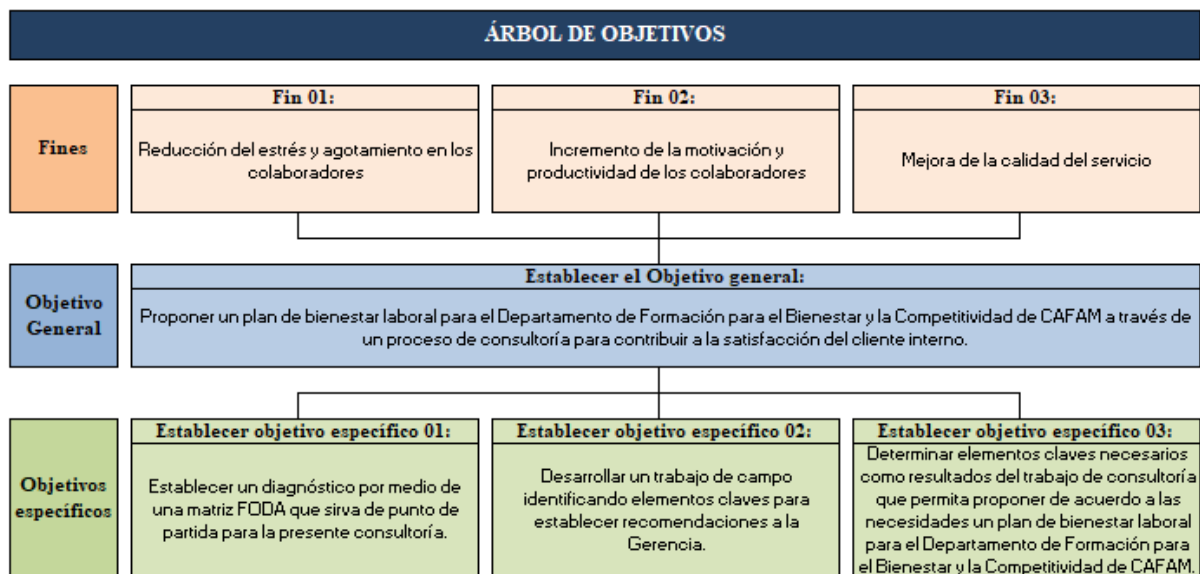
Proponer un plan de bienestar laboral para el Departamento de Formación para el Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad de la Caja de Compensación Cafam a través de un proceso de consultoría para mejorar la eficiencia y eficacia del talento humano.



Objetivos Específicos

- ✓ Establecer un diagnóstico por medio de una matriz FODA que sirva de punto de partida para la presente consultoría.
- ✓ Desarrollar un trabajo de campo identificando elementos claves para establecer recomendaciones a la Gerencia.
- ✓ Determinar elementos claves necesarios como resultados del trabajo de consultoría que permita proponer de acuerdo a las necesidades un plan de bienestar laboral para el Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad de CAFAM.

Ilustración 2. Árbol de objetivos



Nota: Construcción propia, [2024].

Alcance del Proyecto

Tabla 1. Alcance del proyecto

Alcance del Proyecto			
No.	Actividad / Compromiso	ID.	Producto / Entregable
1	Análisis de la situación actual del proceso de talento humano	A	Matriz FODA
2	Trabajo de campo	B	Informe de investigación de mercado (Cliente interno)
3	Identificación de elementos o factores clave	C D	Factores clave identificados Plan de Bienestar Laboral
4	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	E F	Memorias de la sesión de divulgación Lista de asistencia de la sesión de divulgación
5	Seguimiento gerencial	G H	Acta de seguimiento gerencial No 1 Acta de seguimiento gerencial No 2

Nota: Construcción propia, [2024].

Marco de Referencia

Para lograr una mejor comprensión de los problemas que se ha presentado anteriormente y las intervenciones que pretende el proyecto, es necesario describir los conceptos centrales, así como los modelos que respaldan la propuesta de intervención de la consultoría.

Marco Teórico

El núcleo de esta intervención es el bienestar laboral, haciendo referencia a diversidad de condiciones (psicológicas, físicas y sociales) que aportan al desarrollo integral del colaborador al interior de su lugar de trabajo y en el ejercicio de sus labores. Según Danna y Griffin (1999), el bienestar laboral se encuentra relacionado con las condiciones físicas y materiales del lugar de trabajo y también con variables como la satisfacción, el compromiso organizacional con su bienestar, la motivación y la salud integral de los colaboradores. De acuerdo con el Informe del Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos (2023), el 76% de los trabajadores refirieron haber experimentado por lo menos un síntoma relacionado a su salud mental, lo que evidencia que el bienestar laboral y las reflexiones que acompañen a la mejora de las condiciones laborales resultan cruciales.

Las principales variables de intervención son:

Condiciones Laborales: Los ambientes físicos en los que los colaboradores ejecutan las labores encomendadas. Al respecto de este apartado es necesario contemplar condiciones del espacio físico, también la carga laboral, la flexibilidad de las condiciones, las relaciones interpersonales que se construyen y la fluidez de la comunicación organizacional. La Universidad de Boyacá (2022), desarrolló un estudio en el que se refuerza que condiciones como las mencionadas anteriormente promueve el desarrollo personal y profesional, motiva los colaboradores y esto impacta directamente a la organización y al colaborador.

Satisfacción y Compromiso Organizacional: En el artículo de la revista “593 Digital Publisher CEIT” publicado en 2022, se realiza un estudio en el que se afirma que la motivación laboral ha sido de gran importancia para el crecimiento de las organizaciones. En otras palabras, cuanto más motivados se sientan los empleados en su lugar de trabajo, más se comprometerán y permanecerán en la empresa. El agrado que experimentan los colaboradores con respecto a su trabajo y las condiciones que tienen en el, es la expresión de la satisfacción laboral.

El compromiso organizacional se relaciona con la conexión emocional y profesional que perciben los colaboradores con respecto a la misión, visión y valores para este caso en



específico de la corporación. Según Meyer y Allen (1997), la motivación tiene una relación estrecha con el compromiso organizacional y por ende con la retención del talento humano.

Salud Mental y Física: El abordaje de la salud dentro del lugar de trabajo es esencial para el bienestar de los colaboradores. Esto incluye fomentar programas de prevención de enfermedades, promoción de hábitos saludables y atención psicológica en los casos en los que sea necesario. De acuerdo con el Foro Económico Mundial (2024), el entorno laboral, el estrés que se pueda dar en estos espacios y las dinámicas interpersonales influyen de forma significativa en la salud mental y el bienestar de los colaboradores y esto afecta tanto su rendimiento como su productividad.

2. Teorías y Modelos de Referencia

Esta propuesta de intervención se fundamenta en algunas teorías y modelos que proporcionan características importantes para el abordaje de los conceptos centrales del bienestar laboral en las organizaciones, particularmente, en el Departamento para la Formación, el Bienestar y la Competitividad. A continuación, se mencionan las teorías que sustentan el proyecto:

2.1 Modelo de Bienestar Psicológico de Ryff (1989)

Este es uno de los modelos más útiles para realizar la evaluación del bienestar psicológico en los colaboradores de la organización. Ryff (1989), afirma que el bienestar psicológico está integrado por seis dimensiones: autonomía, control ambiental, crecimiento personal, relaciones positivas, propósito en la vida y aceptación de sí mismo. Este enfoque es clave para el diagnóstico y diseño del plan de bienestar, ya que permite abordar el bienestar de los empleados desde un enfoque integral, multidimensional y que reconoce las diferentes áreas de lo que implica el bienestar de los colaboradores.

2.2 Teoría de la Motivación Humana de Maslow (1943)

La organización jerárquica de necesidades de Abraham Maslow proporciona un marco teórico para comprender las necesidades básicas que deberían estar satisfechas antes de que los colaboradores puedan alcanzar un nivel alto de satisfacción y rendimiento en el trabajo. Cuando se aborda el tema del bienestar laboral, esta teoría es relevante para identificar y luego priorizar las posibles intervenciones en la organización. Las necesidades de seguridad, afiliación y autorrealización son esenciales para desarrollar programas que realmente impacten de forma positiva el bienestar laboral.

2.3 Teoría de la Equidad de Adams (1963): Buk (2023) retoma esta teoría indicando que tiene un enfoque más humano sostiene que los individuos siempre hacen un juicio comparativo de si el grado de recompensa por el esfuerzo laboral es justo. Si los empleados



encuentran la igualdad entre lo que aportan al trabajo y lo que reciben, especialmente en cuanto al salario, reconocimiento o condición, entonces pueden sentir satisfacción, motivación e involucramiento organizacional. Por otro lado, la desigualdad puede causar no solo desmotivación, sino también experiencias concentradas de frustración e incluso un impacto en el clima laboral.

2.4 Modelo de Calidad de Vida Laboral (QWL)

Este modelo enfatiza en la importancia de mejorar la calidad de vida en el trabajo a teniendo como foco central un enfoque integral que incluya variables diversas como el entorno físico y los aspectos psicosociales. Según Walton (1973), el bienestar laboral está relacionado con los niveles de satisfacción en áreas clave como la compensación, la seguridad laboral, las oportunidades de desarrollo, la comunicación y el equilibrio trabajo-vida que se encuentren en las organizaciones para las cuales desarrollan acciones. Estos factores son esenciales para la intervención que se propone en esta consultoría en el Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad de CAFAM.

3. Metodología y Enfoque para el Plan de Bienestar Laboral

El enfoque metodológico de este proyecto es cualitativo. A través de la realización de entrevistas, se pretende recoger datos y percepciones de los colaboradores que permitan realizar la interpretación de la percepción del bienestar laboral, así como obtener información sobre las prácticas que actualmente se implementan en el Departamento. Adicionalmente, como herramientas de análisis de la información recolectada se utilizará la matriz FODA para identificar las fortalezas con las que cuenta el Departamento, las áreas de mejora y las acciones que se puedan construir para mitigar algunas de las amenazas.

3.1 Diagnóstico Inicial: Análisis FODA

El diagnóstico inicial se basará en la construcción de la matriz FODA, lo cual brindará un panorama de los factores que influyen en el bienestar laboral del Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad de CAFAM. Teniendo en cuenta ese análisis, se podrán identificar las áreas críticas y los recursos para implementar la intervención.

3.2 Propuesta de Plan de Acción

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial, se proyectarán algunas acciones para mejorar el bienestar laboral. Este plan de acción estará basado en los modelos de intervención que fueron abordados previamente y direccionará sus acciones a la promoción de la satisfacción y el aumento del compromiso de los colaboradores, realizando actividades que permitan mejorar las condiciones laborales de forma integral, contemplando las diferentes



dimensiones de la salud (física y mental), así como fortalecer una cultura organizacional en el Departamento que sea percibida de forma positiva.

El bienestar laboral es clave para un buen rendimiento de los colaboradores y la satisfacción de los mismos. En este sentido la propuesta de intervención para el Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad de CAFAM está construido con base en teorías y modelos de la psicología organizacional y la gestión de recursos humanos, dentro de estos están: el análisis FODA, el modelo de bienestar psicológico de Ryff y la teoría de la motivación de Maslow, cada uno de ellos brindan las bases que permiten construir un plan integral que mejore el bienestar de los colaboradores y por lo tanto la eficiencia y efectividad organizacional.

La intervención propuesta tiene como objetivo crear un ambiente de trabajo saludable, mejorar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, propendiendo porque que las políticas y prácticas laborales dentro del Departamento se vinculen con las necesidades de los colaboradores.

Marco Normativo

Tabla 2. Marco normativo

Normatividad	Objeto de la norma
Constitución Política de Colombia 1991 art 53	Derecho de los trabajadores a unas condiciones laborales dignas. Se reconocen los derechos laborales fundamentales y el bienestar como parte esencial de la justicia social, lo que incluye la implementación de estrategias de bienestar en las empresas.
Ley 1562 de 2012 (Reforma al Sistema de Salud y Seguridad en el Trabajo)	Establece el Sistema General de Riesgos Laborales y define las obligaciones de los empleadores en relación con la salud y el bienestar de los trabajadores. La ley obliga a las empresas a prevenir accidentes y enfermedades laborales y promoviendo el bienestar físico y mental de los empleados.
Código Sustantivo del Trabajo	El CST, define las condiciones mínimas de trabajo y los derechos fundamentales de los trabajadores, incluye la protección de la salud, la seguridad y el bienestar. En el artículo 232, se regula la entrega de dotaciones, por lo que el empleador tiene la obligación de “dotar gratuitamente al trabajador, en las fechas y condiciones que reglamente el Gobierno Nacional, de las cosas que necesite para la prestación del trabajo”.
Decreto 1072 de 2015 (Reglamento del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo)	Este decreto regula las condiciones de seguridad y salud en el trabajo en Colombia y establece la obligación para las empresas de implementar un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Además, impulsa la necesidad de cuidar la salud física y el bienestar psicológico y social de los trabajadores. Esto incluye la creación de programas de bienestar laboral.

Ley 1010 de 2006 (Ley contra el Acoso Laboral)	La Ley 1010 establece disposiciones sobre el acoso laboral, creando un marco normativo que obliga a las empresas a promover un ambiente laboral saludable, libre de violencia y maltrato. Los planes de bienestar, en este sentido, se presentan como una herramienta clave para prevenir el acoso laboral y promover relaciones laborales respetuosas y constructivas.
Convenios de la OIT	<p>Convenio 155 sobre la seguridad y la salud de los trabajadores: Obliga a los empleadores a proporcionar condiciones de trabajo que protejan la salud y seguridad de los empleados.</p> <p>Convenio 187 sobre el marco promocional de la seguridad y salud en el trabajo: Promueve el establecimiento de políticas y programas para la mejora continua de las condiciones laborales.</p>

Nota: Creada con base en la normatividad asociada, [2024].

Metodología de la Consultoría

El proyecto de consultoría se lleva a cabo utilizando las metodologías del Project Management Body of Knowledge (PMBOK) y el Marco Lógico. El PMBOK se adapta para la estructuración general del proyecto y de la metodología de Marco Lógico se incorporan tres elementos para el desarrollo: el árbol de problemas, el árbol de objetivos y la Matriz de Marco Lógico.

Para entender de manera más clara la problemática y los aspectos clave de intervención del proyecto, a continuación, se exponen los conceptos principales que deben tenerse en cuenta, así como los modelos de referencia en los que se basa la propuesta de intervención de esta consultoría.

La metodología empleada se basa en una combinación de aspectos útiles a este proyecto del Project Management Body of Knowledge (PMBOK) y la matriz del marco lógico, esto, con el objetivo de garantizar una correcta estructuración y efectiva en la gestión a los largo del proyecto y en el diseño de la intervención.

El Project Management Body of Knowledge (PMBOK) es un conjunto de buenas prácticas y directrices que abordan todos los aspectos de la gestión de proyectos, desde la planificación hasta la ejecución y el cierre del proyecto. Desarrollado por el Project Management Institute (PMI), este enfoque se basa en áreas del conocimiento que contemplan la definición del alcance del proyecto, el tiempo que tomará, los costos que tendrá, la calidad y los recursos humanos que requerirá. Según el PMI (2021), el PMBOK brinda un marco de comprensión y de implementación de los proyectos en cualquier industria o sector económico.

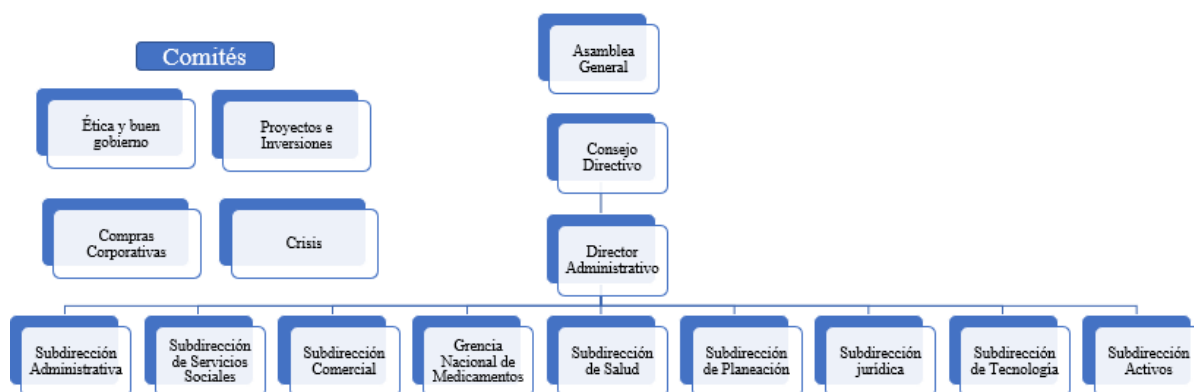


Adicionalmente, la herramienta de la matriz del marco lógico se utiliza para planear, ejecutar y evaluar los proyectos, sobre todo en ámbitos de cooperación y desarrollo. Este modelo tiene como foco central los objetivos del proyecto, realizando una definición clara de las actividades, los resultados que se esperan y la formulación de los indicadores de éxito, lo que permite poner en sintonía los recursos necesarios con los objetivos específicos del proyecto. Según la CEPAL (2005), la construcción de la matriz del marco lógico causa que se realicen la evaluación objetiva del proyecto planteado y esto facilita la toma de decisiones, el ajuste de las acciones de acuerdo con el avance y los hallazgos que se concreten en la ejecución.

Población

Se realiza la caracterización de la población a intervenir en el proyecto de consultoría, identificando la estructura organizacional actual de la caja de compensación Cafam.

Ilustración 3. Estructura Organizacional CAFAM



Nota: Caja de Compensación Familiar Cafam, 2022

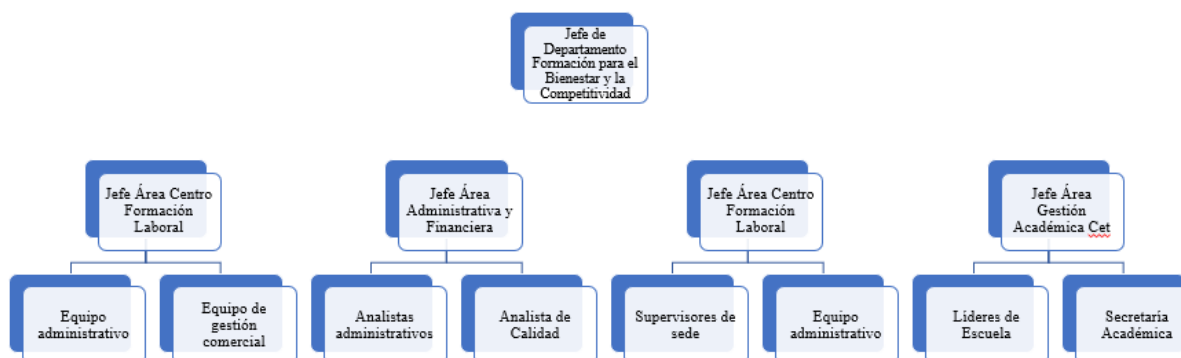


Ilustración 4. Estructura Organizacional Subdirección de Servicios Sociales y División de Educación, Empleo y Productividad



Nota: Caja de Compensación Familiar Cafam, 2022

Ilustración 5. Estructura Organizacional Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad



Nota: Caja de Compensación Familiar Cafam, 2022

La estructura organizacional de Cafam está compuesta por las siguientes áreas:

Asamblea General: Es el máximo órgano de decisión de Cafam y está compuesta por los representantes de los afiliados. Este organismo aprueba los estados financieros, el plan de trabajo y las políticas generales de la corporación.

Consejo Directivo: El Consejo Directivo se encarga de tomar decisiones estratégicas y de realizar la supervisión general de la entidad. Está compuesto por representantes de los empleadores, empresas afiliadas y trabajadores afiliados.

Áreas Administrativas y Operativas: La estructura de Cafam incluye varias subdirecciones quienes se encargan de las distintas funciones administrativas y operativas para el correcto funcionamiento de la corporación. Estas áreas son:



- **Subdirección Administrativa:** Se encuentran las áreas de Infraestructura y servicios generales Selección de personal, Bienestar y calidad, Relaciones laborales, Diseño organizacional, Compras corporativas.
- **Subdirección de Servicios Sociales:** Centraliza los servicios de bienestar social de la corporación (educación, empleo, productividad, alimentos, bebidas, recreación y hotelería
- **Subdirección de Salud:** Encargada de la prestación de servicios médicos y de salud.
- **Subdirección Comercial:** Aglutina las fuerzas comerciales empresariales (fidelización y afiliaciones) e individuales (móviles e integrales), eventos y ventas empresarial, subsidio, experiencia del cliente, crédito y seguros, mercadeo de la corporación.
- **Gerencia Nacional de Medicamentos:** Se encarga de la distribución y comercialización de suministros médicos y droguerías.
- **Subdirección de planeación:** Centraliza la sección de control y análisis financiero, tesorería, cartera, costos, finanzas corporativas y control presupuestal
- **Subdirección jurídica:** Se encuentran las áreas encargadas de realizar los contratación civil, pública y privada.
- **Subdirección de Tecnologías de la Información:** Encargada del desarrollo y mantenimiento de los sistemas tecnológicos de la corporación.

Este modelo organizativo permite a Cafam cumplir con su misión de ofrecer servicios de calidad a sus afiliados y sus familias, garantizando el acceso a beneficios que contribuyan a mejorar su calidad de vida y a cerrar las brechas en el acceso a esos servicios.

Dentro de la Subdirección de Servicios Sociales se encuentran las divisiones de Recreación y Hotelería, Departamento Servicios de Alimentación y la División Educación Empleo y Productividad dentro de esta División se ubica el Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad.

El Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad, está integrado por un total de 208 colaboradores de los cuales 119 son mujeres y 89 hombres, incluyendo al jefe de Departamento y las 4 jefaturas de área quienes a su vez tienen a cargo los equipos administrativos que dan soporte a la operación, los equipos académicos, líderes de escuela y docentes que es la población impactada en la organización al implementarse el proyecto. De



los 208 colaboradores se clasifican sus niveles así: nivel directivo un cargo, cuatro cargos de gerencia media, 25 operativos, 178 profesionales.

Stakeholders

Es crucial para garantizar el triunfo de la consultoría, identificar la entidad involucrada y aquellos que necesitan compromiso proactivo en toda la organización. La identificación de las partes interesadas implica considerar a cada parte potencialmente influenciada, directa o indirectamente, y medir sus apuestas, participación y efecto sobre el resultado final. Los actores de la Corporación pueden ocupar varias posiciones, con diferentes niveles de influencia y responsabilidad (PMI, 2008). Hay múltiples instancias de actores con una jerarquía variable dentro de una corporación de la corporación, que muestran los diversos roles y niveles de influencia que tienen (PMI, 2008) y mantiene todos los intereses de las partes involucradas. La organización es beneficiada del uso de este instrumento, las funciones de cada participante pueden describirse y solidificar su dedicación a la progresión de la iniciativa.

Tabla 3. Matriz RACI del proyecto

Actividad	RACI			
	Responsable	Autoridad	Consultar	Informar
Análisis de la situación actual del proceso de talento humano	Consultor		Jefe de División	
Trabajo de campo	Consultor	Jefe de Dpto		Subdirector
Identificación de elementos o factores clave	Consultor		Jefe de División	
Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	Consultor	Jefe de Dpto	Jefe de División	Subdirector
Seguimiento Gerencial	Consultor	Jefe de Dpto		Subdirector

Nota: Construcción propia, [2025].

Plan de Trabajo

A continuación, se detallan las actividades que se llevarán a cabo en el marco del proyecto de consultoría, así como el cronograma propuesto para la fase de implementación.

Para desarrollar el Plan de Trabajo, se hace necesario considerar las actividades establecidas en el alcance, pero no se restringen únicamente a ellas, teniendo en cuenta que

oportunidad de mejora en la gestión del personal, esto aportará una base para la recomendaciones y mejoras planteadas más adelante. (ver Anexo_A-Matriz FODA)

Trabajo de campo: Se desarrolló trabajo de campo en las diferentes áreas de la organización que se identificaron como importantes para el proyecto, interactuando con los colaboradores en los diferentes niveles en el organigrama con el objetivo para recopilar la información necesaria de primera mano. Haciendo uno de las entrevistas, se recolectaron datos importantes sobre la percepción de los procesos por parte de los colaboradores y la comprensión de la cultura organizacional, lo que permitió complementar el análisis realizado con información contextualizado. (ver Anexo_B- Informe de investigación de mercados)

Identificación de elementos o factores clave: Durante el desarrollo del proyecto, se identificaron los elementos y factores clave que impactan la eficiencia y efectividad del proceso de talento humano. Estos factores incluyen tanto aspectos internos como externos que influyen en la gestión y retención del talento y que fueron priorizados para su tratamiento en las fases siguientes del proyecto. (ver Anexo_C-Elementos clave) Adicionalmente se entregará el documento con la propuesta de Plan de Bienestar para el Departamento. (Ver anexo D y Plan de Bienestar Laboral)

Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional: Con el fin de ampliar el impacto de esta consultoría, se organizaron presentaciones dirigidos a los equipos directivos, gerencia media, profesionales y operativos del Departamento. Estos espacios permitieron socializar los resultados obtenidos, las mejores prácticas propuestas y las herramientas diseñadas, fortaleciendo la capacidad institucional de la organización en la gestión del talento humano. (ver Anexo_E- Memorias de la sesión de divulgación - ver Anexo_F Lista de asistencia de la sesión de divulgación)

Seguimiento Gerencial

A lo largo de la ejecución del proyecto, se realizan dos instancias de seguimiento por parte de la supervisora del proyecto en la organización. Las evidencias de estos encuentros se registran en las actas de seguimiento, que forman parte integral de la documentación de la consultoría (ver Anexo G para más detalles sobre el Acta de Seguimiento Gerencial #01). (Ver Anexo [H] Acta_Seguimiento_Gerencial# 02).

Monitoreo: Matriz Marco Lógico

La evaluación es un proceso de monitoreo y control que se desarrolla a lo largo de la implementación del proyecto, esto permite hacer un seguimiento, revisión y ajuste del progreso y desempeño del proyecto de acuerdo con los hallazgos. De acuerdo con esto, se detallan las actividades realizadas comparadas con las tareas previstas en el plan de trabajo, las cuales

corresponden a cada fase de la consultoría.

Tabla 4. Matriz Marco Lógico

MATRIZ MARCO LÓGICO				
Resumen Narrativo del Objetivo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto	
Fin	Reducción del estrés y agotamiento en los colaboradores	Número de colaboradores que sugieren oportunidades de mejora para su bienestar mental y físico	Informes sobre la participación en las actividades del programa enfocadas en el manejo de estrés	Los colaboradores participarán activamente en las actividades del Plan de bienestar laboral y estarán dispuestos a compartir sus experiencias sinceramente en las encuestas.
	Incremento de la motivación y productividad de los colaboradores	Porcentaje de incremento de la productividad de un periodo con relación a otro	Informes de gestión	Los programas diseñados para aumentar la motivación serán efectivos en mejorar la actitud y productividad de los colaboradores.
	Mejora de la calidad del servicio	Número de incidencias o quejas relacionadas con la calidad del servicio y su reducción.	Registros de incidencias y quejas sobre la calidad del servicio	Los colaboradores capacitados y motivados por el Plan de bienestar laboral aplicarán los conocimientos adquiridos, lo que llevará a una mejora en su desempeño y en la calidad del servicio ofrecido a los usuarios.
Propósito	Proponer un plan de bienestar laboral para el Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad de CAFAM a través de un proceso de consultoría para mejorar la eficiencia y eficacia del talento humano	Porcentaje de cumplimiento de las recomendaciones del plan de bienestar laboral	Reportes de avance y evaluación de la implementación del plan	La consultoría y el plan propuesto estarán alineados con las necesidades y expectativas del cliente interno, lo que favorecerá una alta aceptación y efectividad del plan de bienestar.
Componentes	Establecer un diagnóstico por medio de una matriz FODA que sirva de punto de partida para la presente consultoría.	Número de factores identificados pro cada una de las variables de la matriz	Documento que contenga la matriz FODA, con los análisis correspondientes de cada categoría (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y el diagnóstico final.	Se establece un diagnóstico con información relevante para el desarrollo de la consultoría
	Desarrollar un trabajo de campo identificando elementos claves para establecer recomendaciones a la Gerencia.	Número de entrevistas realizadas	Informe de investigación de mercados cliente interno	Los resultados del trabajo de campo reflejarán de manera precisa las necesidades y percepciones del personal para ser utilizados en las recomendaciones.
	Determinar elementos claves necesarios como resultados del trabajo de consultoría que permita proponer de acuerdo a las necesidades un plan de bienestar laboral para el Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad de CAFAM.	Número de elementos clave identificados	Informe de elementos claves identificados	La información recogida durante el proceso de consultoría será suficiente y adecuada para diseñar un Plan de Bienestar Laboral efectivo

	Análisis de la situación actual del proceso de talento humano	\$ 1.363.636	Informe de diagnóstico que incluya el análisis de la situación actual	Los actores clave estarán dispuestos a compartir información honesta y relevante durante las sesiones de análisis.
	Trabajo de campo	\$ 2.181.818	Reportes detallados del trabajo de campo con análisis y conclusiones derivadas de las entrevistas	Los participantes en el trabajo de campo estarán dispuestos a colaborar y compartir información relevante para la consultoría.
Actividades	Identificación de elementos o factores clave	\$ 1.090.909	Informe final que resuma los factores clave detectados y su impacto en la organización	Los factores clave identificados reflejarán las prioridades de la organización y serán viables para su implementación.
	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	\$ 818.182	presentaciones realizadas, materiales de divulgación	Los colaboradores y gerencia estarán dispuestos a participar activamente en las sesiones de divulgación y aplicar
	Seguimiento gerencial	\$ 545.454	Actas de reuniones de seguimiento, incluyendo los acuerdos y compromisos asumidos por la gerencia.	Se establecerá un proceso adecuado para el seguimiento de la implementación de las recomendaciones.

Nota: Elaboración propia con base en la Cepal (2005).

Fase Cierre y Conclusiones

En esta fase, se da el cierre oficial el proyecto con la entrega de los productos finales y el informe de la gestión del proyecto y de los cambios implementados, los cuales aportan a la innovación en la administración empresarial de la corporación.

Productos Finales

A continuación, se da cuenta de forma consolidada los productos construidos a lo largo de la intervención y el desarrollo del proyecto. Estos productos se entregan en forma de anexos, constituyen forma parte fundamental de la documentación del proyecto, de acuerdo con los nombres detallados.

Tabla 5. Descripción de Productos de la Consultoría

Descripción de Productos de la Consultoría				
No.	Actividad	ID	Descripción del producto elaborado	Nombre del archivo del producto (con su identificación de anexo)
1	Análisis de la situación actual del proceso de talento humano	A	Matriz de diagnóstico.	Anexo_A-Matriz FODA - DOFA
2	Trabajo de campo	B	Documento los resultados de la investigación realizada con el cliente interno	Anexo_B- Informe de investigación de mercados (Cliente interno)
3	Identificación de elementos o factores clave	C	Documento con la identificación de los factores o elementos clave	Anexo_C- Factores o elementos clave identificados
4	Documentos que soportan la consultoría	D	Documentos que dan respaldo a las potenciales soluciones de la problemática identificada	Anexo D- Plan de Bienestar
5	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	E	Memorias de la sesión de divulgación	Anexo_E-Memorias de divulgación
		F	Lista de asistencia de la sesión de divulgación	Anexo_F-Lista de asistencia de divulgación
6	Seguimiento gerencial	G	Actas de seguimiento	Anexo_G-Acta de seguimiento gerencial No 1
		H	hecho con la empresa	Anexo_H- Acta de seguimiento gerencial No 2

Nota: Construcción propia, [2025].

Lecciones Aprendidas

Durante la ejecución de este proyecto, se identificaron múltiples buenas prácticas y oportunidades de aprendizaje que pueden ser útiles como referencia para futuras iniciativas relacionadas con la gestión del talento humano. Entre los principales aciertos de la organización en la gestión del proyecto se puede resaltar:

- Compromiso por parte de la gerencia: La jefe del Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad dejó ver un interés genuino en la situación actual así como en las acciones de mejora necesarias para el bienestar laboral, brindando las facilidades para la implementación de estrategias, en esta misma vía promovió un ambiente colaborativo para el desarrollo de la consultorías y adicionalmente adopta una actitud reflexiva sobre la situación actual.

- Participación activa de los colaboradores: El personal del Departamento se involucra de forma activa en el proceso de diagnóstico y el proceso de formulación del plan permitió recopilar información importante y valiosa sobre las necesidades y expectativas de los colaboradores.
- Uso de herramientas de análisis estratégico: La construcción de la Matriz FODA y las entrevistas permite la caracterización de factores internos y externos puntuales que se involucran en el bienestar laboral.

Sin embargo, esta herramienta también permite evidenciar las dificultades que representan retos durante el desarrollo del proyecto:

- Resistencia al cambio: Algunos colaboradores y la cultura organizacional manifiestan y denotan incertidumbre frente a la posibilidad de implementar nuevas estrategias de bienestar, esto implica mayor esfuerzo en estrategias y acciones de comunicación, divulgación y sensibilización.
- Limitaciones de tiempo: La disponibilidad de tiempo de los colaboradores se constituyó como un desafío para la ejecución de las acciones propuestas.
- Deficiencias en la comunicación interna: La ausencia de canales de comunicación efectivos problematiza en algunos momentos la vinculación de los objetivos y la socialización de los avances del proyecto.

Estas lecciones representan oportunidades de mejora para futuros proyectos que se pretendan implementar, se recomienda implementar estrategias para fortalecer el cambio organizacional, negociar con anticipación algunos de los recursos necesarios y construir mecanismos de comunicación fluidos y eficaces para garantizar la implementación efectiva del proyecto.

Recomendaciones para la Gerencia

Con el objetivo de fortalecer la capacidad organizacional y formular acciones que garanticen la sostenibilidad del Plan de Bienestar Laboral a corto, mediano y largo plazo, se plantean las siguientes recomendaciones para la gerencia:

Acciones a corto plazo:

- Sensibilización y comunicación: se recomienda realizar campañas de información interna en la que se aborde la importancia del bienestar laboral, pautas generales para mantenerla y así propiciar el proceso de cambio.
- Optimización de la carga laboral: Iniciar con un diagnóstico organizacional para



identificar las tareas asignadas, las oportunidades de redistribución de las mismas y establecer un plan de trabajo para desarrollar la reasignación de las cargas de trabajo.

- Fortalecimiento del reconocimiento laboral: Implementar iniciativas de programas de incentivos no económicos y no constitutivos del salario que permiten realizar los reconocimientos públicos y formular programas de mentoría.
- Desarrollo de pausas activas diarias de no más de 5 minutos en el que se incluyan a todos los colaboradores del Departamento.
- Ubicar y garantizar la instalación de puntos de hidratación cercanos a los puestos de trabajo con mensajes a través de los canales de comunicación de Departamento que realicen promoción del consumo frecuente de agua a fin de mantener la salud física.
- Conformación y divulgación de un comité de bienestar laboral que se encargue de liderar las actividades que se formulen en el plan de bienestar laboral y el seguimiento de las mismas.
- Desarrollar por parte del comité de bienestar talleres para el manejo del estrés, la desconexión laboral, la comunicación organizacional y los temas más relevantes y relacionados con el bienestar laboral al menos una vez al mes.
- Promover ejercicios por equipos de trabajo para realizar integraciones saludables, como caminatas.

Acciones a mediano plazo:

- Flexibilización laboral: Iniciar la gestión para la implementación de modelos de trabajo híbrido o teletrabajo para aquellos roles que lo permitan, con el objetivo de mejorar la conciliación entre la vida laboral y personal.
- Capacitación continua: Diseñar programas de formación orientados al desarrollo profesional y bienestar emocional de los empleados.
- Evaluación y ajuste del clima organizacional: Desarrollar mecanismos de monitoreo continuo del ambiente laboral, utilizando herramientas de gestión del talento humano para identificar oportunidades de mejora en el bienestar de los empleados.
- Instalar buzones de bienestar, a través de los cuales se promueva la comunicación bidireccional, se reciban sugerencias y se retroalimente el modelo de bienestar.
- Establecer un programa de salud mental permanente, que de manera semanal promueva correos, capacitaciones, pausas activas o entrega de elementos de salud para promover la conciencia del apoyo psicológico.
- Aplicar encuestas de seguimiento, satisfacción y retroalimentación de las estrategias



aplicadas en el plan de bienestar. Identificar oportunidades de mejora e implementar las soluciones a las mismas.

- Revisar los días de descanso, especialmente los de los sábados, a fin de garantizar mayores tiempos de conciliación entre la vida personal y laboral.
- Promover la conformación de comunidades con intereses en común, con el objetivo de agrupar a los colaboradores en torno a actividades como las artes, la cultura o el deporte, garantizando espacios en la jornada laboral en la que puedan desarrollar o conversar sobre el tema seleccionado.

Acciones a largo plazo:

- Cultura de bienestar organizacional: Visibilizar las acciones presentes y la proyección de los planes de abordaje con el objetivo de divulgar las políticas y cambios planteados enfatizando en la importancia de un ambiente de trabajo saludable que fortalezca la retención del talento humano de la corporación y la productividad de la corporación.
- Inversión en infraestructura y recursos: Priorizar de forma escalonada y de acuerdo a la disponibilidad presupuestal la mejora de las condiciones físicas del entorno laboral, incluyendo áreas de descanso y la ergonomía de los espacios de trabajo.
- Monitoreo continuo y sostenibilidad: Implementar un sistema de seguimiento y ajuste de acuerdo con las mejoras que se identifiquen o recomendaciones que realice la planta de colaboradores para garantizar la evolución y adaptación del plan de bienestar a las necesidades y expectativas de los mismos.
- Divulgar las alianzas existentes con gimnasios y otros espacios de bienestar físico que permitan a los colaboradores tener espacios de esparcimiento antes o después de su jornada laboral.
- Promover la generación de jornadas de bienestar que detengan la actividad laboral y centren esfuerzos en el bienestar del personal, como por ejemplo salidas de campo o viajes recreativos.
- Establecer un programa de reconocimiento a través del cual se establezcan líneas claras para dar premios y reafirmar el compromiso de los colaboradores.
- Crear un programa de embajadores que promuevan las actividades de bienestar en los diferentes equipos de trabajo y pertenezcan a los diferentes niveles del Departamento.
- Intervenir los espacios físicos de la infraestructura a fin de generar más ambientes que inviten al bienestar, como mesas de ping pong o sillones para descansar.

Estas recomendaciones están diseñadas para promover una cultura organizacional que

priorice el bienestar del talento humano, alineándose con estrategias globales de gestión empresarial enfocadas en mejorar la satisfacción y productividad de los colaboradores.



Referencias

- Adams, J. S. (1963). *Toward an understanding of inequity*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Alcazar, P. (2024). *Flexibilidad horaria: Qué es, tipos y ventajas*. Hybo. <https://hybo.app/blog/flexibilidad-horaria/>
- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. La Muralla.
- Buk. (2023). *Teorías del desempeño laboral: comprendiendo las dinámicas del rendimiento en el trabajo*. <https://www.buk.co/blog/teorias-del-desempeno-laboral-comprendiendo-las-dinamicas-del-rendimiento-en-el-trabajo>
- Caja de Compensación Familiar Cafam. (2022). *Informe de bienestar social integral. Desempeño 2022*. <https://downloads.ctfassets.net/3klebcd0t2ch/67cuXuL2YtmsFAIqdzyoAW/a70dcf7e15003592281ee8937ffdf470/Informe-de-Bienestar-Social-Cafam-2022.pdf>
- Caja de Compensación Familiar Cafam. (2023). *Informe de bienestar social integral 2023*. <https://downloads.ctfassets.net/3klebcd0t2ch/47SdWqb9vmjD67SIDOt5B/733878277ec58f03389b3d57ddf71d38/Informe-Bienestar-Social-Integral-2023.pdf>
- Comfama. (s.f.). *Plan de bienestar laboral*. <https://www.comfama.com/empresas/programas-y-servicios/salud-y-bienestar-en-el-trabajo/plan-de-bienestar-laboral/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- Congreso de la República de Colombia. (1982, marzo 17). *Ley 21 de 1982 por la cual se establece el sistema de compensación familiar en Colombia*. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4827>
- Climorg. (s.f.). *Potenciar la motivación y el compromiso de los empleados: La guía definitiva para líderes*. <https://climorg.com/guia-fomentar-motivacion-compromiso-empleados-lugar-trabajo/>
- CW. (2024, enero 16). *Cultura de seguridad: La falta de continuidad*. Industrialmindset. <https://industrialmindset.com/cultura-de-seguridad-la-falta-de-continuidad-modo-campana/>
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). *Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature*. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 303–328.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199905\)20:3<303::AID-JOB912>3.0.CO;2-](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199905)20:3<303::AID-JOB912>3.0.CO;2-T)

T

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). SAGE Publications.

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2016). *Documento guía del módulo de capacitación virtual en teoría de proyectos*. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas.

https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA_WEB/Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf

Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE. UU. (HHS). (2023).

U.S. Surgeon General's Framework for Workplace Mental Health & Well-Being.
<https://www.hhs.gov/es/surgeongeneral/reports-and-publications/workplace-well-being/index.html>

Ender, C. (2009). La ergonomía organizacional y la responsabilidad social inclusiva y preactiva: Un compromiso dentro de los objetivos de la organización. *Clío América*, 3(6), 183–192.

Foro Económico Mundial. (2024). *Mejorar la productividad requiere un enfoque holístico de la salud y el bienestar de los empleados*.

<https://es.weforum.org/stories/2024/06/mejorar-la-productividad-requiere-un-enfoque-holistico-de-la-salud-y-el-bienestar-de-los-empleados/>

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003). *Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies*. In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 205–224). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10594-009>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación (6a ed.)*. McGraw-Hill.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (2nd ed.). SAGE Publications.

Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
<https://doi.org/10.1037/h0054346>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE Publications.

Monroy Suárez, D. V. (2019). *Bienestar laboral, su influencia en el empleado y lo que representa en las organizaciones*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de:

<https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/c46b25ff-9c66-4071-9d05-0b8e91c576b2/content>

- Pastrana, S. (s.f.). Crear bienestar laboral: Estrategias para promover un ambiente saludable. Liderazgo Empresarial. Recuperado de: <https://liderazgoempresarial.info/como-crear-bienestar-laboral/>
- Parrales Rey, J., Villao Reyes, J., & Pisco Suarez, G. (2022). Motivación Laboral como Herramienta Eficaz para el Mejor Desarrollo de las Organizaciones. *Dominio de las ciencias* 8(1), 177–186. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2565>
- Peña, H., & Villón, S. (2018). Motivación laboral: Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177–192.
- Project Management Institute – PMI. (2008). *Guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*. 7a Edición. https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?sc_camp=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49D
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). PMI. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Sánchez-Pacheco, E., Hurel-Sotomayor, C., & Aguirre-Benalcázar, M. (2022). Motivación laboral: una mirada desde los incentivos a los trabajadores de la ciudad de Machala en Ecuador. *593 digital Publisher CEIT*, 7(4-1), 462-473.
- Universidad de Boyacá. (2021). *Motivación y bienestar laboral: condiciones que generan satisfacción en el entorno de trabajo*. *Revista Salud Uniboyacá*, 7(1), 30–43. <https://revistasdigitales.uniboyaca.edu.co/index.php/rs/article/view/742>
- Walton, R. E. (1973). *Quality of working life: What is it?* In *Proceedings of the Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association* (pp. 214–226). IRRA.
-

Datos de Registro de Consultores del proyecto

Datos de Registro de Investigadores	
Nombre Estudiante 1	Melisa Benavides Briceño
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002351652
Enlace ORCID	https://orcid.org/0009-0007-6788-3716
Enlace Google académico	https://scholar.google.es/citations?user=LCqfi00AAAAJ&hl=es
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano
Nombre Director Consultoría	Juan Carlos Osma Rozo
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001603836
Enlace ORCID	https://orcid.org/0000-0002-9446-6623
Enlace Google académico	https://scholar.google.es/citations?user=T2EhixAAAAAJ&hl=es
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano
Nombre Codirector Consultoría	
Enlace CvLAC	
Enlace ORCID	
Enlace Google académico	
Facultad	
Programa/Dpto/Instituto	

ANEXOS

Anexo A. Matriz FODA

MATRIZ FODA

Departamento de Formación para el Bienestar y La Competitividad



PLAN DE BIENESTAR LABORAL

	<h2 style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></h2> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura organizacional orientada al bienestar 2. Recursos disponibles para programas de bienestar 3. Compromiso de la gerencia con el clima laboral 4. Experiencia en gestión del talento humano
<h2 style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></h2> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencias en bienestar laboral 2. Normativas y regulaciones favorables 3. Avance tecnológico para optimización 4. Acceso a programas de financiamiento 	
	<h2 style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></h2> <ol style="list-style-type: none"> 1. Altos niveles de estrés y carga laboral 2. Falta de flexibilidad laboral 3. Falta de reconocimiento e incentivos adecuados 4. Deficiencias en la comunicación interna
<h2 style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></h2> <ol style="list-style-type: none"> 1. Resistencia al cambio organizacional 2. Limitaciones presupuestarias 3. Competencia en atracción y retención de talento 4. Contexto económico inestable 	

RECOMENDACIONES BASADAS EN MATRIZ FODA

Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad



PLAN DE BIENESTAR LABORAL



CÓMO MANTENER LAS FORTALEZAS

- Implementar programas de reconocimiento para colaboradores destacados
- Desarrollar actividades que refuercen la sinergia entre equipos de trabajo.
- Crear programas de mentoría y liderazgo transformacional.
- Establecer canales de comunicación efectivos entre jefes y colaboradores

CÓMO APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES

- Identificar roles que puedan adoptar esquemas híbridos sin afectar la productividad
- Generar alianzas estratégicas con instituciones educativas y plataformas de formación online
- Crear planes de mentoría para potenciar el aprendizaje y la adquisición de nuevas competencias
- Establecer mesas de diálogo donde los empleados puedan aportar ideas.
- Incentivar la cultura del feedback y la mejora continua.



CÓMO MITIGAR LAS DEBILIDADES

- Capacitar a los líderes en gestión del talento para evitar la sobrecarga de equipos específicos
- Implementar reuniones periódicas de retroalimentación y seguimiento
- Desarrollar esquemas de evaluación que reflejen y premien el esfuerzo de los empleados
- Optimizar la carga de trabajo a través de una distribución más equitativa

CÓMO PREPARARNOS PARA LAS AMENAZAS

- Implementar encuestas de clima laboral para detectar factores de desmotivación temprana
- Reducir el riesgo de desmotivación por falta de incentivos económicos
- Fomentar la capacitación en tendencias del sector para anticiparse a los cambios
- Implementar campañas de sensibilización sobre el autocuidado y la salud mental



Anexo B. Informe de investigación de mercados (Cliente interno)

Tipo de investigación

Para el desarrollo de esta consultoría, se utilizó un enfoque de investigación descriptiva, la cual permite analizar al detalle características y particularidades del tema central. Según Hernández Sampieri (2014), los estudios descriptivos tienen como objetivo especificar y detallar los aspectos más relevantes de una realidad determinada, brindando un marco comprensible y estructurado del objeto de investigación (pág. 92).

En esta misma vía, Bisquerra (2004) señala que la investigación descriptiva tiene como objetivo analizar de manera sistemática un fenómeno, haciendo énfasis en la identificación de patrones, relaciones y categorías sin manipular las variables en estudio. Este enfoque permite generar una base de datos generosa que facilitará la interpretación de los hechos y la toma de decisiones fundamentadas en evidencia empírica.

Este tipo de investigación resulta fundamental para la consultoría, ya que permite realizar un análisis detallado de los factores involucrados en el bienestar laboral en particular dentro de Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad, a su vez esta información clave para la formulación de estrategias y recomendaciones orientadas a la mejora del clima organizacional y el rendimiento de los colaboradores.

Enfoque de la investigación:

Para el desarrollo de la consultoría, se utilizará el enfoque de investigación cualitativo. Esta investigación se orienta a la recolección y posterior análisis de información que no es de índole numérica, centrandose su atención en la interpretación de fenómenos sociales, experiencias y significados atribuidos por los participantes a las experiencias vividas. Según Denzin y Lincoln (2018), la investigación cualitativa es una herramienta que posibilita realizar un estudio en profundidad de los casos, proporcionando una comprensión más robusta y detallada de los contextos abordados para la investigación.

En el caso de la consultoría este enfoque se torna relevante debido a que permite una exploración profunda de percepciones, necesidades y expectativas de los colaboradores del Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad de CAFAM, para identificar y formular las estrategias y recomendaciones oportunas para aportar al bienestar laboral.

Población:

Según Hernández Sampieri (2014), la población, también puede ser entendida como el universo y se refiere al grupo total de elementos que cuentan con las características específicas

en común que se establecen en el proceso investigativo.

Para este caso la población del proyecto de CAFAM está compuesta por los 207 colaboradores del Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad de CAFAM. Dentro de esta población se incluyen los colaboradores que tienen diversas funciones dentro del área, fueron entrevistados y sus repuestas analizadas a la luz de las variables más importantes para la investigación como son: el bienestar laboral, motivación, satisfacción y condiciones de trabajo.

Muestreo:

Para realizar el proceso de selección de la muestra, se realizó a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia. Esta es la forma que permite a esta investigación obtener información del grupo en específico de colaboradores que pueden tributar datos y contribuir con información significativa para el estudio. Se escoge este tipo de muestreo teniendo en cuenta que en los estudios exploratorios y aplicados la disponibilidad de los participantes tiene un rol primordial para la recolección de información (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Muestra:

La muestra seleccionada se realiza con el objetivo de recolectar la información y está conformada por 50 colaboradores del total de los y las 207 colaboradoras del Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad de CAFAM. Se espera que esta muestra arroje información importante y datos relevantes sobre la percepción del bienestar laboral y las condiciones de trabajo de los colaboradores dentro del Departamento.

Técnica de recolección de información:

Con el apoyo de una entrevista semiestructurada se realiza la recolección de datos, de tal forma que se lograra la obtención de información detallada, esto es posible a través de preguntas abiertas y estructuradas, sin embargo, este tipo de entrevista permite formular nuevas preguntas durante el desarrollo de la misma (Kvale & Brinkmann, 2009). Esta forma de entrevista permite al realizar un análisis de las respuestas tener una comprensión más profunda sobre lo que los colaboradores pretenden comunicar y permite explorar con detalle as respuestas adaptando la entrevista de acuerdo al requerimiento.

Para garantizar la validez y confiabilidad del instrumento de recolección de información, se utilizó un formato validado por el Consultorio de Talento Humano del



Politécnico Gran Colombiano. A continuación, se presenta el formato de entrevista semiestructurada utilizado en la investigación:

Formato de Entrevista Semiestructurada

Título: Entrevista sobre Bienestar Laboral en el Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad de CAFAM

Datos del Entrevistado:

- Nombre: _____
- Cargo: _____
- Antigüedad en la empresa: _____

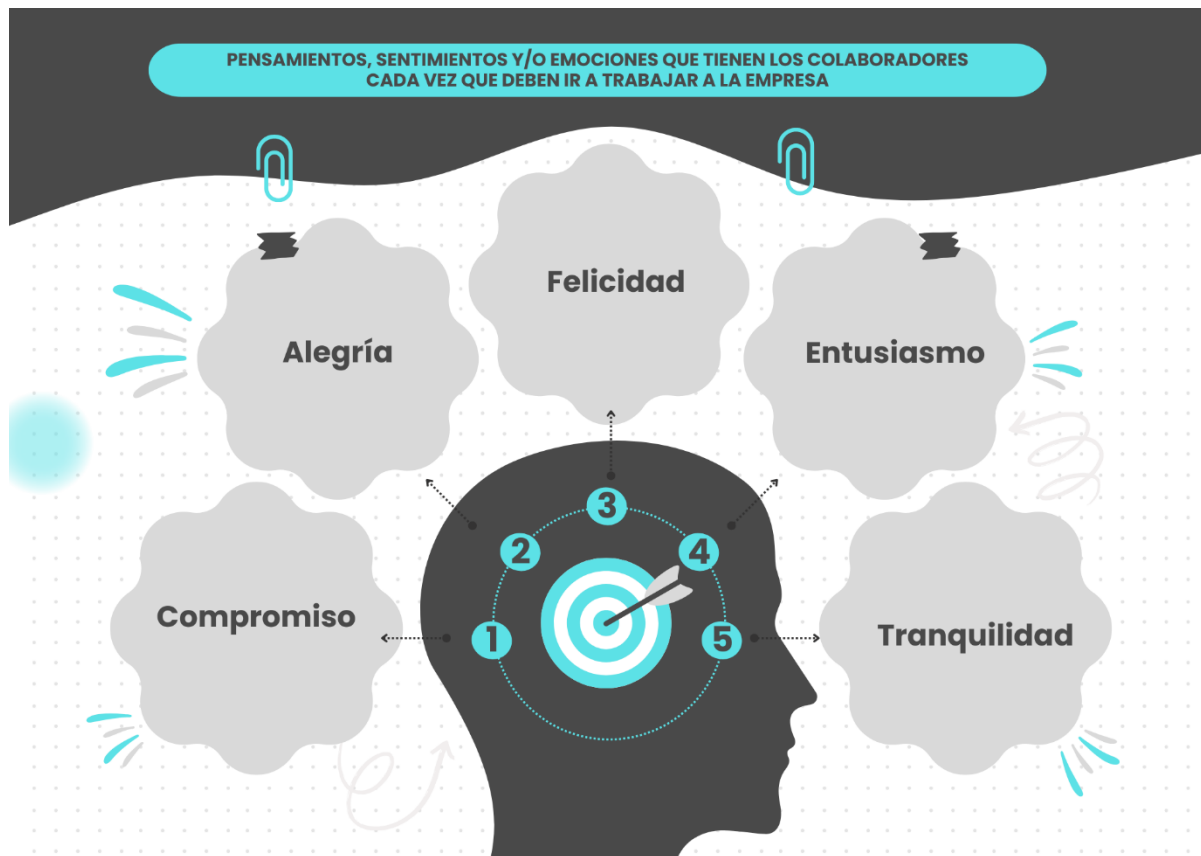
Preguntas:

1. ¿Cómo describiría su experiencia laboral dentro del departamento?
2. ¿Cuáles considera que son los principales factores que afectan su bienestar en el trabajo?
3. ¿Qué aspectos de su entorno laboral considera positivos y cuáles podrían mejorarse?
4. ¿Cómo califica el balance entre su vida personal y su vida laboral?
5. ¿Qué acciones considera que la empresa podría implementar para mejorar su bienestar físico y emocional?
6. ¿Recibe el reconocimiento y apoyo necesario para desarrollar su trabajo de manera efectiva?
7. ¿Ha participado en programas de capacitación o desarrollo profesional dentro de la organización?
8. ¿Considera que existen oportunidades claras de crecimiento dentro de la empresa?
9. ¿Cómo describiría la relación con sus compañeros de trabajo y sus superiores?
10. ¿Desea agregar algún comentario adicional sobre su experiencia en la empresa?



Resultados

PENSAMIENTOS, SENTIMIENTOS Y/O EMOCIONES QUE TIENEN LOS COLABORADORES
CADA VEZ QUE DEBEN IR A TRABAJAR A LA EMPRESA



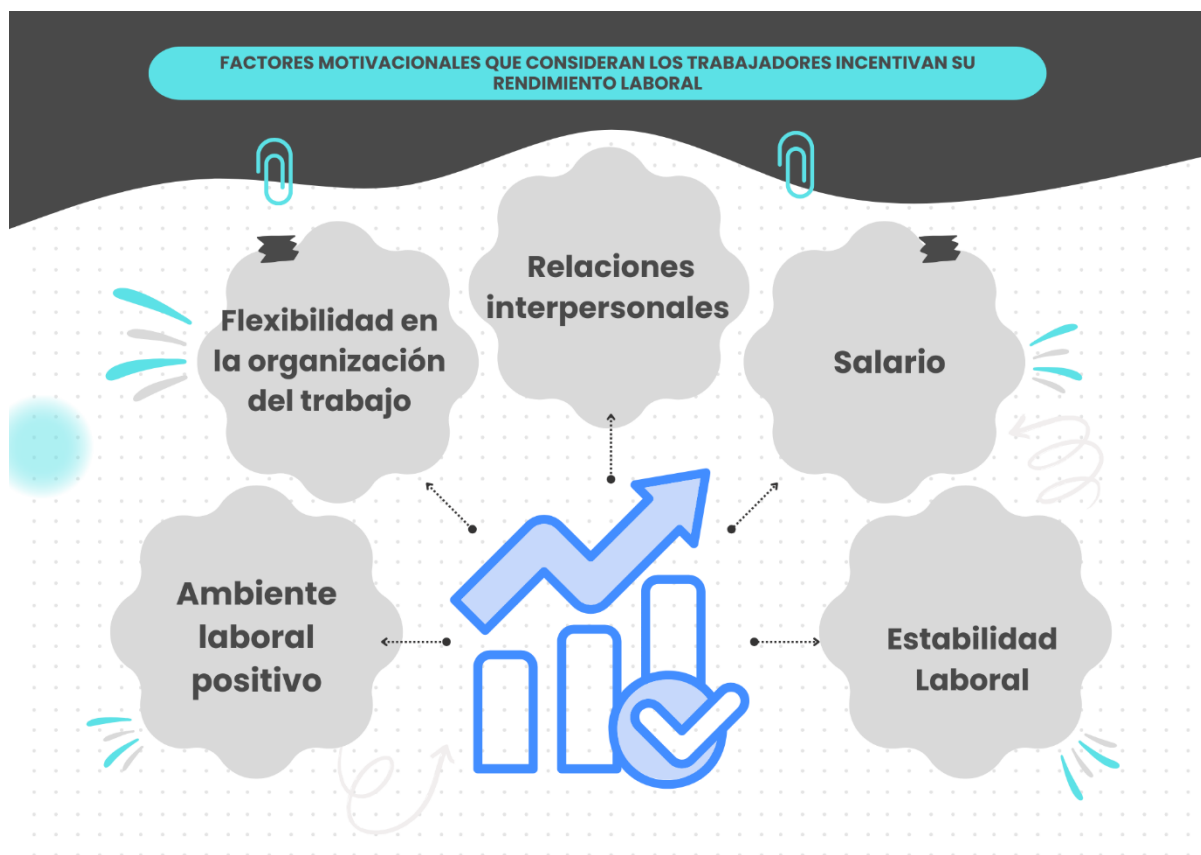
Fuente: Investigación de mercados cliente interno, 2025

Al realizar el análisis de las respuestas de los colaboradores con respecto a los pensamientos, sentimientos y emociones que experimentan al presentarse en su lugar de trabajo se evidencia que están direccionadas hacia emociones las positivas. Los principales sentimientos mencionados por los colaboradores en las entrevistas se destacan la alegría, el compromiso, la felicidad, el entusiasmo, la tranquilidad y la motivación. En su mayoría los colaboradores entrevistados resaltan su sentido de pertenencia hacía la corporación, la satisfacción con sus labores y el impacto positivo que su trabajo genera tanto en la organización como las diferentes poblaciones a las que atiendes, imparten formación o interactúan.

No obstante, también se identificaron aspectos emocionales negativos, algunos de los colaboradores expresaron cansancio, estrés, monotonía e inseguridad, manifiestan algunas preocupaciones relacionadas con la sobrecarga de trabajo, la falta de reconocimiento y la estabilidad laboral. Estos factores pueden influir negativamente en su bienestar emocional y por ende en su rendimiento laboral.

Se puede concluir en este apartado que, aunque predomina una percepción positiva sobre el ambiente de trabajo, se evidencia la necesidad de atender los aspectos que generan desmotivación.

FACTORES MOTIVACIONALES QUE CONSIDERAN LOS TRABAJADORES INCENTIVAN SU RENDIMIENTO LABORAL



Fuente: Investigación de mercados cliente interno, 2025

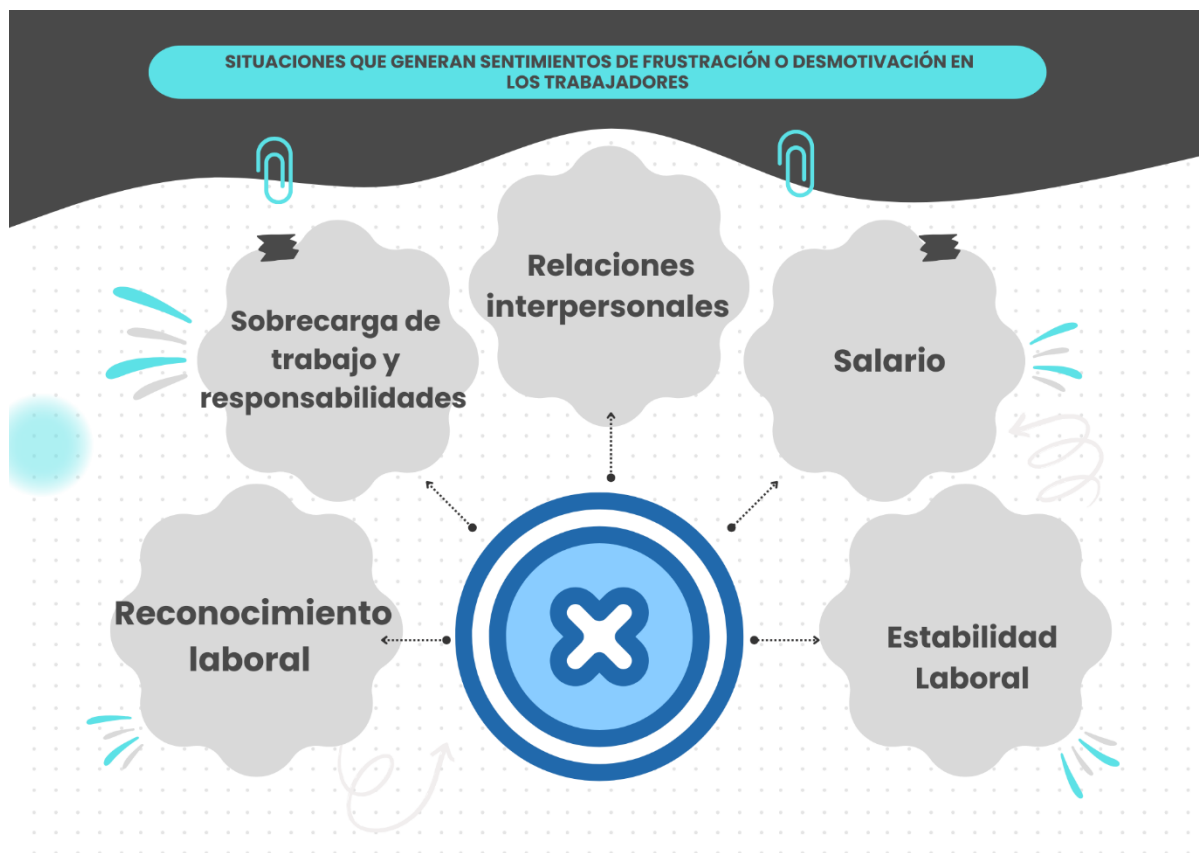
Los factores motivacionales que incentivan el rendimiento de los colaboradores en la corporación dejan en evidencia que existen diversos elementos que influyen en su compromiso y productividad, se puede destacar en sus relatos que dentro de los principales motivadores mencionados se encuentran el ambiente laboral positivo y las relaciones interpersonales, ya que muchos empleados valoran la cooperación y el buen clima organizacional. Es igualmente valorada la forma en que se le reconoce al colaborador su papel al interior de la organización, pues esto aporta a mejorar la forma en que este se siente satisfecho y promueve el sentido de pertenencia al interior del Departamento. Tal como indican Parrales-Reyes, et al. (2022), la motivación laboral se estructura como una estrategia que impacta directamente sobre la manera en que el colaborador desempeña su actividad de manera eficiente y efectiva, pues al sentirse a gusto en el trabajo contribuye al desarrollo mismo de las organizaciones, pues consigue el

máximo beneficio con el trabajo de motivados y activos colaboradores. De igual manera se identifica como factor clave de motivación la oportunidad de escalar profesionalmente a través del crecimiento y la formación académica. Así también, no se descarta la importancia que juega la estabilidad en el trabajo, así como el salario, pues los colaboradores reconocen estas fuentes como estabilidad económica. En conclusión, la motivación laboral forma parte del éxito de las organizaciones, para el caso particular del Departamento, desde que se considere como un aspecto que no debe dejarse de lado, y teniendo origen tanto interno como externo, cada colaborador tendrá sus particularidades.

Se resalta la importancia de la organización, pero particularmente en el Departamento, de implementar acciones que promueven la motivación laboral, tanto de manera personal como colectiva, favoreciendo con ello la compensación de al menos las necesidades básicas, que permitan al colaborador, tal como lo indican Peña y Pinzón (2018) , sentirse valorado, pues un individuo desmotivado influye de manera negativa sobre el éxito de la organización, por lo que se sugiere la implementación de políticas de mayor impacto sobre el desempeño y estímulo laboral del colaborador a través de distinciones, mejoramiento del clima laboral y cualquier otro condicionante que permita la continuación al rendimiento laboral de los colaboradores al interior del Departamento.



SITUACIONES QUE GENERAN SENTIMIENTOS DE FRUSTRACIÓN O DESMOTIVACIÓN EN
LOS TRABAJADORES



Fuente: Investigación de mercados cliente interno, 2025

La revisión sobre el resultados de aquellos elementos que afectan la motivación y generan frustración en los colaboradores del Departamento, establece que estos no solo influyen negativamente en la eficiencia y satisfacción laboral, sino que además se determinan a partir de la falta de incentivos al reconocimiento, pues los colaboradores indican sentir que su trabajo es poco reconocido y que su aporte al logro no se valora de la manera en que debería, lo que podría traducirse como bajo sentido de pertenencia al interior de la organización.

Otro aspecto que al parecer para los colaboradores es crítico es la sobrecarga de trabajo y responsabilidades, se menciona que esta situación genera altos niveles de estrés y disminuye la productividad. La acumulación de tareas que al parecer no tienen una distribución equitativa afecta el desempeño individual y colectivo. En este mismo sentido, se identificaron problemas de comunicación y liderazgo, los cuales dificultan la coordinación entre equipos y generan confusión respecto a las expectativas y funciones de cada colaborador.

Además, la falta de incentivos económicos y oportunidades de crecimiento fue mencionada como un factor clave para sentir desmotivación. Los colaboradores consideran que

el reconocimiento económico y las posibilidades de ascenso dentro de la empresa son elementos fundamentales para su permanencia y compromiso. Por último, se evidenció que los conflictos con compañeros y jefes también afectan el bienestar laboral, se menciona que debe existir estrategias claras para la resolución de diferencias y permitir mejoras del clima organizacional.

En conclusión, elementos como el reconocimiento y la equidad en las diferentes cargas de trabajo son puntos a los que el Departamento debe prestar atención, por lo tanto, es recomendable fortalecer la comunicación interna, permitiendo que la comunicación sea transparente y clara frente a sus funciones y los objetivos que se espera alcancen. Es importante desarrollar acciones de mejora en los sistemas de evaluación y reconocimiento de tal forma que los colaboradores perciban que su trabajo y sus logros son valorados y reconocidos de manera justa y equitativa. El Departamento debe diseñar y poner en marcha acciones para que la asignación de tareas se realice de forma equitativa.

Por otro lado, es importante atender los conflictos generados o relacionados por la comunicación y el liderazgo, abriendo espacios de diálogo y conversación abiertos a los colaboradores. Al abordar estos factores se puede reducir la desmotivación y también mejorar la retención del talento humano.



ASPECTOS ASOCIADOS A LA DEFINICIÓN DE BIENESTAR LABORAL EMITIDA POR LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD QUE DEBERÍA MEJORAR LA EMPRESA



Fuente: Investigación de mercados cliente interno, 2025

Se identifican oportunidades de mejora que podrían interferir sobre el bienestar al interior del Departamento, especialmente a partir de aquellas que los colaboradores perciben como una oportunidad para conciliar la vida laboral con la vida personal que debería ofrecer la organización, pues esto facilitaría mucho para esta última lograr retener el talento a través del políticas claras que faciliten por ejemplo, no solamente las facilidades sobre su vida familiar, sino en términos generales, apoyar al colaborador a tener una vida fuera del entorno de trabajo.

Un elemento señalado de manera recurrente en el instrumento por parte de los colaboradores del Departamento se vincula con la creciente necesidad de promover la discusión alrededor de la salud mental atada al bienestar emocional, pudiendo con ello recibir orientaciones y estrategias para afrontar las normales tensiones que surgen y poder con ello trabajar de manera más productiva. Esto podría realizarse a través de talleres, acompañamientos o campañas que promuevan la forma en que los colaboradores prestan atención a su salud y afrontan cualquier situación, considerándose con ello, un mayor impacto sobre la motivación laboral.

Otro punto clave identificado es la demanda por mayor flexibilidad laboral, incluyendo

la posibilidad de implementar modelos de trabajo híbrido o remoto. Esto permitiría una mejor conciliación entre las responsabilidades profesionales y personales, reduciendo el estrés asociado a los desplazamientos y aumentando la productividad (Climorg, s.f.). La flexibilidad es vista como una estrategia efectiva para mejorar la motivación y el compromiso de los empleados con la organización, (CW, 2024).

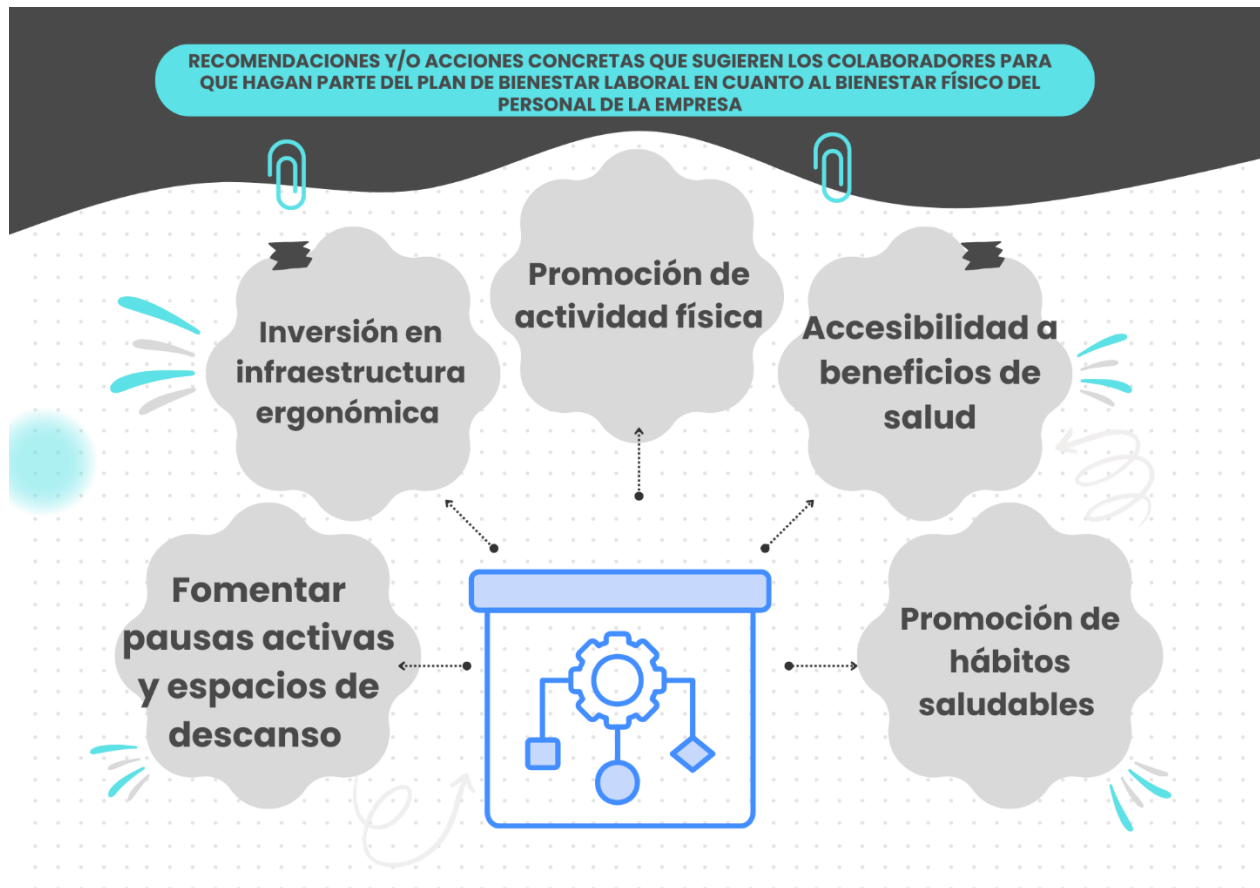
Así mismo, se identifica la importancia que significa contar con un puesto de trabajo ergonómico, que asegure con ello la seguridad física en el lugar en que se desarrollan las actividades cotidianas, favoreciendo con ello no solo la comodidad sino el bienestar de los colaboradores. En ese sentido se sugiere, que tal como lo sugiere Ender (2009), se tengan en cuenta las medidas que constituyan un papel fundamental en el diseño de puestos que mejoren las condiciones de trabajo y con ello la calidad de vida de los colaboradores.

Finalmente se resalta la importancia de promover estrategias que influyan sobre el liderazgo y la comunicación al interior del equipo de trabajo. Esto a partir de la identificación de una repetitiva falta de claridad en las orientaciones recibidas por parte de los colaboradores, así como la falta de retroalimentaciones y establecimiento de canales de comunicación, lo que influye sobre la eficiencia y efectividad del trabajo, así como en el cumplimiento de la meta del equipo, por lo que incluso se puede concluir, que si bien el bienestar laboral es importante, siempre que se tenga en cuenta la implementación de acciones sobre la confianza, la comunicación y el cumplimiento de objetivos a nivel organizacional.

En conclusión, los colaboradores valoran y notan los esfuerzos para implementar iniciativas pro parte del Departamento en torno su bienestar laboral y también identifican las oportunidades que existen para reforzar las acciones protectoras de su salud mental, adoptar prácticas de flexibilidad en las formas de contratación y las mejoras que se podrían hacer en infraestructura y los espacios de trabajo. Se recomienda que el Departamento siga implementando programas en estos aspectos para garantizar un entorno laboral que priorice la satisfacción y el desarrollo integral de su talento humano. Adaptar el ambiente laboral a las nuevas tendencias y necesidades de los trabajadores permitirá consolidar un equipo más comprometido, productivo y motivado.



RECOMENDACIONES Y/O ACCIONES CONCRETAS QUE SUGIEREN LOS COLABORADORES PARA QUE HAGAN PARTE DEL PLAN DE BIENESTAR LABORAL EN CUANTO AL BIENESTAR FÍSICO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA



Fuente: Investigación de mercados cliente interno, 2025

El bienestar físico de los colaboradores es un elemento importante para asegurar acciones que propendan por la satisfacción laboral y así también impactar de forma positiva su desempeño dentro de la empresa. Teniendo en cuenta la información recopilada en las entrevistas, se logra identificar algunas recomendaciones encaminadas a fortalecer la calidad de vida en el entorno laboral de los colaboradores.

Uno de los elementos mencionados frecuentemente por los colaboradores es la necesidad de fomentar pausas activas y habilitar espacios de descanso en las diferentes infraestructuras que tiene el Departamento de Formación. Los colaboradores mencionan que las pausas activas les permiten reducir la tensión muscular, mantener niveles altos de energía y un estado de ánimo regulado durante la jornada laboral.

Los colaboradores señalaron la importancia de realizar una inversión en infraestructura ergonómica que se puedan realizar adecuaciones en los espacios de trabajo con mobiliario que

garantice una postura correcta, iluminación adecuada y condiciones óptimas de ventilación para prevenir problemas futuros de salud, como dolores musculoesqueléticos y fatiga visual. Al implementar acciones dirigidas hacia este aspecto es posible que se logre una reducción del ausentismo laboral y un aumento en la percepción de la comodidad en las labores diarias.

Un punto adicional es la importancia de realizar campañas de promoción de la actividad física y los hábitos de vida saludable dentro del Departamento. La necesidad de implementar programas de ejercicio físico, actividades deportivas o clases de actividad física de baja intensidad, como yoga o meditación, son mencionados por los colaboradores como posibles herramientas para la mejora de su salud física y mental, así como aporte la reducción del impacto del sedentarismo. Además, de promover hábitos de alimentación saludable a través de campañas para los colaboradores que permitan la concienciación de adoptar estas buenas prácticas.

Como último elemento, por parte de los colaboradores se recalca la importancia de tener mayor acceso a servicios de salud, como la realización de revisiones médicas periódicas, acceso a servicios de fisioterapia y algunos programas de salud preventiva.

En conclusión, el bienestar físico de los empleados es un factor determinante para su satisfacción y productividad. La corporación podría fortalecer su programa de pausas activas, mejorar la ergonomía de los espacios de trabajo e incentivar la actividad física mediante convenios con gimnasios o la habilitación de áreas recreativas. Estas acciones permitirían reducir el impacto del sedentarismo y mejorar la salud en general de los colaboradores.



OPORTUNIDADES DE MEJORA QUE LOS COLABORADORES HARÍAN A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA, TENIENDO PRESENTE SU BIENESTAR MENTAL, COMO LA CONCILIACIÓN HECHA CON SU JEFE INMEDIATO (HORARIO DE TRABAJO, MEDIOS DE COMUNICACIÓN, CARGA LABORAL).



Fuente: Investigación de mercados cliente interno, 2025

El bienestar mental es un pilar fundamental dentro del entorno laboral, influye directamente en la satisfacción, productividad y compromiso de los colaboradores. A partir del análisis de las respuestas, se identifican diversas oportunidades de mejora que pueden contribuir a fortalecer la estabilidad mental y emocional de los colaboradores y de esta forma optimizar su desempeño en la empresa.

Uno de los aspectos mencionados con mayor recurrencia es la necesidad de implementar y respetar las políticas organizacionales y legales de desconexión laboral. La mayoría de los colaboradores consideran que es necesario establecer límites entre el tiempo de trabajo y el descanso para lograr una reducción significativa del estrés. La implementación y el respeto de las normativas que han regulado el envío de correos electrónicos y mensajes

vinculados con temas laborales fuera del horario laboral y de la misma forma promover los espacios de descanso efectivo, contribuye significativamente a la salud mental de los empleados.

Los colaboradores resaltan la importancia y necesidad de conciliar la vida personal y laboral. Así como lograr que la flexibilidad en los horarios y la posibilidad de acceder teletrabajo permitiría que los colaboradores gestionen mejor sus responsabilidades profesionales y a su vez atender también su bienestar personal. Es posible estructurar jornadas escalonadas, trabajo remoto parcial o el otorgamiento de permisos por bienestar.

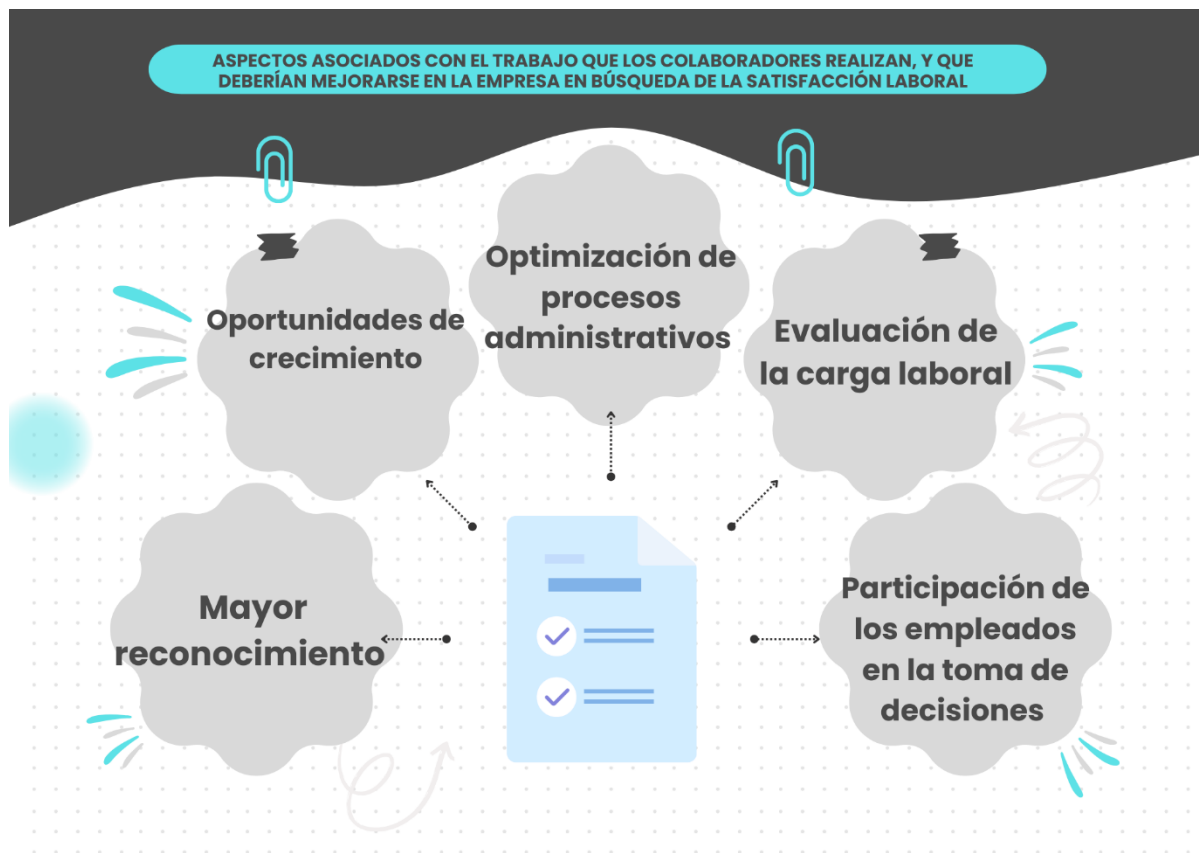
Otra recomendación clave que se realiza es la necesidad de crear espacios de diálogo con los jefes para una retroalimentación efectiva y continua. La comunicación interna se reconoce como uno de los elementos más importantes en la percepción del bienestar laboral, muchos empleados consideran que establecer reuniones periódicas con sus líderes en las que se les permita discutir inquietudes, desafíos y oportunidades de mejora ayudaría a fortalecer la confianza, las relaciones y la motivación dentro de la organización.

Por último, los colaboradores plantean la posible implementación de capacitaciones frecuentes en torno a herramientas para la gestión del estrés y la mejora en la salud mental, talleres que aborden el manejo del estrés, proporcionen técnicas de relajación y programas o canales de apoyo psicológico que les permitan a los colaboradores contar con habilidades para afrontar la presión laboral de manera más efectiva.

Es importante desarrollar actividades en el Departamento que permitan construir una cultura organizacional que promueva entre los colaboradores un equilibrio entre la vida laboral y personal, de la misma forma es importante promover una cultura de apoyo entre colaboradores y estrategias de acompañamiento emocional dentro del Departamento. La implementación de capacitaciones o piezas comunicativas sobre herramientas de gestión del estrés, realizar la evaluación y redistribución de las cargas laborales y así como la creación de canales o de espacios de comunicación efectivos con los líderes se espera que generen resultados positivos para la motivación de los colaboradores. Con el objetivo de fomentar una cultura organizacional que priorice el bienestar mental permitirá mejorar la calidad de vida de ellos colaboradores y también el éxito de la organización, al respecto Pastrana (s.f.) menciona que “El bienestar laboral es un componente esencial para el éxito de cualquier organización, ya que impacta directamente en la productividad, la satisfacción y la retención del talento.”



ASPECTOS ASOCIADOS CON EL TRABAJO QUE LOS COLABORADORES REALIZAN, Y QUE DEBERÍAN MEJORARSE EN LA EMPRESA EN BÚSQUEDA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.



Fuente: Investigación de mercados cliente interno, 2025

La satisfacción laboral es un elemento que tiene un estrecho vínculo con el desempeño y compromiso de los colaboradores hacia la organización y a los lineamientos estratégicos de la misma. Teniendo en cuenta las respuestas que entregaron los colaboradores en las entrevistas, se evidencian algunos aspectos importantes que pueden mejorar la percepción que tienen los colaboradores sobre su entorno laboral.

Uno de los puntos relevantes mencionados con frecuencia por parte de los trabajadores es la necesidad de una mayor estabilidad laboral. El modelo de contratación del Departamento y la incertidumbre que esto genera sobre la continuidad del empleo fomenta la inseguridad y en ocasiones la refuerza la desmotivación entre los colaboradores. Implementar estrategias que refuercen la permanencia y seguridad en el trabajo, así como programas de reconocimiento para destacar el esfuerzo y los logros de los empleados, salen nuevamente dentro de las entrevistas como posibilidades para fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

Los empleados destacaron la importancia de contar con oportunidades de crecimiento y ascenso dentro de la empresa. La posibilidad de desarrollar una carrera profesional, acceder

a formaciones especializadas y optar por promociones internas son factores determinantes en la motivación del talento humano. La organización podría implementar planes de desarrollo profesional estructurados, programas de mentoría que permitan formar a sus compañeros y realizar formación continua permitiendo a los colaboradores visualizar un crecimiento dentro de la organización a largo plazo.

Otro aspecto relevante es la necesidad de optimizar los procesos administrativos que son percibidos también como parte de la carga laboral. La sobrecarga de trabajo y la falta de eficiencia en la distribución de tareas pueden generar estrés y afectar el desempeño de los empleados. La implementación de herramientas tecnológicas, como apoyo para el desarrollo de los procesos puede ser un alivio para esta mención que realizan los colaboradores y una mejor distribución de responsabilidades permitiría mejorar y equilibrar los flujos de trabajo y mejorar la productividad sin afectar el bienestar del personal.

Por último, se resaltó la necesidad de que los colaboradores sean tenidos en cuenta en los momentos en los que deban tomar decisiones sobre el Departamento, esto permitiendo que se involucren en la definición de estrategias, proyectos y cambios organizacionales fomentando un ambiente laboral más inclusivo y colaborativo. El Departamento podría promover reuniones periódicas, comités o células de trabajo y encuestas internas que permitan a los empleados expresar sus ideas y contribuir activamente a la toma de decisiones.

Para concluir este apartado, la empresa puede mejorar la satisfacción laboral invirtiendo en oportunidades de crecimiento, garantizando la estabilidad laboral y optimizando la eficiencia en la gestión de tareas. Además, fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones y fortalecer la comunicación organizacional.



SITUACIONES QUE SE PUEDEN DESTACAR Y OPORTUNIDADES DE MEJORA QUE SE PUEDEN HACER, AL HABLAR DEL TRABAJO EN EQUIPO Y MANEJO DE RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS Y DEPENDENCIAS DE LA EMPRESA.



Fuente: Investigación de mercados cliente interno, 2025

Elementos clave como las relaciones amónicas al interior del equipo de trabajo, así como el conocimiento sobre las fundamentaciones en el desarrollo del mismo al interior de la organización, impactan de manera positiva sobre el bienestar y la motivación laboral, y a su vez con ello, sobre un trabajo mucho más productivo. Lo anterior se evidencia como un aspecto con una alta oportunidad de mejora al interior del Departamento.

Si un equipo de trabajo se consolida como una célula de personas que interactúan juntos para lograr alcanzar resultados, la confianza entre los miembros del equipo es un factor determinante para el logro de los resultados. Este factor fue identificado por los colaboradores del Departamento, quienes además destacan que el lugar de trabajo cuenta con una amplia fortaleza en el compañerismo y la colaboración, lo que permite que las tareas se desarrollen de manera más eficiente y estrecha más los vínculos al interior del equipo. Así mismo se identifica que puede haber una mejora en la comunicación al interior del Departamento, significando un gran reto para la organización, dado que en algún momento esto puede influir negativamente sobre los aspectos positivos resaltados al inicio del párrafo, por lo que se sugiere establecer claras líneas de dialogo, mucho más claros y directos, pudiendo generar, por ejemplo, reuniones

que de manera periódica actualicen al equipo sobre los logros y retos del Departamento.

Un elemento adicional y que es clave, es lograr una mayor sinergia en el equipo de trabajo, dado que, si bien existe un clima laboral favorable, se identifican algunas manifestaciones de parte de los colaboradores en donde solicitan mayores espacios que de manera transversal unifiquen a todas las áreas del Departamento, por lo que se sugieren dinámicas de la construcción de trabajo en equipo interdisciplinarios como jornadas de integración o de team building. Por último, también resalta la necesidad de establecer estrategias para intervenir los conflictos al interior del Departamento, pues si bien es cierto, la dinámica natural conlleva a veces a desacuerdos, es necesario implementar acciones que garanticen el clima de respeto entre los diferentes colaboradores, como una capacitación en gestión de emociones, el dialogo abierto y la importancia de las relaciones interpersonales.

Como conclusión de este apartado, la cultura de colaboración y apoyo es una fortaleza dentro de la empresa, existen oportunidades para mejorar la comunicación interna, fomentar la integración, comunicación y mejorar los lazos entre equipos y fortalecer la resolución de conflictos. La creación de espacios de diálogo, el establecimiento de estrategias de comunicación más efectivas y la promoción de actividades de integración serán claves para optimizar las relaciones interpersonales y mejorar el trabajo en equipo dentro de la organización.



ACCIONES QUE HA IMPLEMENTADO LA ORGANIZACIÓN EN BUSCA DE GARANTIZAR EL BIENESTAR LABORAL QUE LOS COLABORADORES CONSIDERAN QUE SON POSITIVAS Y DEBEN FORTALECERSE



Fuente: Investigación de mercados cliente interno, 2025

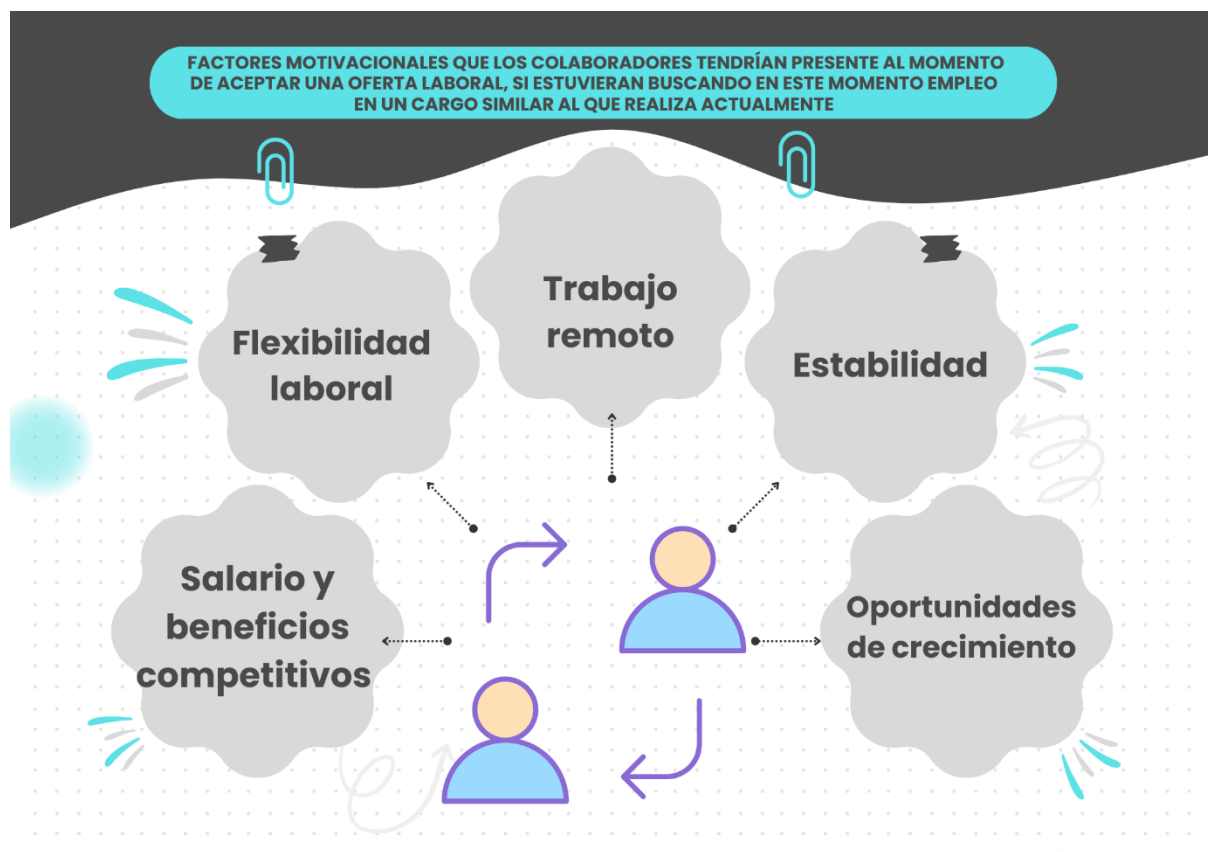
Como un elemento definitivo en la satisfacción y la productividad la percepción del bienestar laboral es fundamental para los colaboradores dentro del Departamento. Teniendo en cuenta las respuestas que proporcionaron los colaboradores a la entrevista, estos reconocen diversas acciones implementadas por la empresa que han tenido un impacto positivo en su calidad de vida laboral. Entre las acciones más valoradas por parte de los colaboradores del Departamento se encuentran los espacios de realización para las pausas activas, ya que se identifican como como herramientas importantes para reducir el estrés y espacios que fomentan la interacción entre compañeros de diferentes equipos de trabajo y construyen así a la construcción de un entorno laboral más saludable.

Se resalta de la misma forma la posibilidad que tiene los colaboradores de fortalecer al interior del Departamento algunas de sus habilidades y/o conocimientos, esto es un elemento que motiva y brinda oportunidades de crecimiento profesional. Las jornadas que al momento se realizan son percibidas como un espacio que fomenta las buenas relaciones y fortalece el sentido de pertenencia. Los colaboradores valoran de forma positiva los elementos expuestos anteriormente, sin embargo, resaltan que es importante que se amplíe la cobertura y frecuencia

de estos espacios y se mantengan en el tiempo. Hacen énfasis en la necesidad del reconocimiento y la necesidad de mejorar los canales de comunicación interna y continuar en la promoción del desarrollo profesional de los colaboradores con capacitación y espacios de esparcimiento dirigidos.

El Departamento de Formación para el Bienestar ha implementado algunas iniciativas efectivas en bienestar laboral, pero las respuestas de los y las colaboradores deja ver que aún existen oportunidades de expansión de las actividades y de estrategias para la optimización de dichas iniciativas. Es recomendable fortalecer y divulgar los programas de reconocimiento para los colaboradores, así como mejorar los canales de comunicación dentro del Departamento y continuar con las estrategias de promoción del desarrollo profesional de los colaboradores formulando más capacitaciones, promoviendo y fortaleciendo los eventos de integración entre equipos del Departamento. Se espera que las acciones anteriormente mencionadas contribuyan a generar una mayor satisfacción laboral y al fortalecimiento del compromiso que percibe los los y las colaboradoras con la organización.

FACTORES MOTIVACIONALES QUE LOS COLABORADORES TENDRÍAN PRESENTE AL MOMENTO DE ACEPTAR UNA OFERTA LABORAL, SI ESTUVIERAN BUSCANDO EN ESTE MOMENTO EMPLEO EN UN CARGO SIMILAR AL QUE REALIZA ACTUALMENTE



Fuente: Investigación de mercados cliente interno, 2025

Con la necesidad de generar un clima al interior del Departamento que ofrezca condiciones mucho más atractivas y estrechamente relacionadas con la visión de bienestar de parte de los colaboradores, los resultados establecen los incentivos que un colaborador tiene en cuenta de manera prioritaria al evaluar otra oferta laboral, así como su estabilidad en la empresa, los cuales giran en torno a la remuneración y bonos extras dentro de los que se cuentan la cobertura en servicios médicos. Y es que tal como estableció Sánchez-Pacheco, et al. (2022), el dinero es un incentivo importante que interviene en el bienestar de los colaboradores, así como en su calidad de vida y la realización personal.

Un elemento adicional que aporta a la motivación laboral es contar con jornadas flexibles de trabajo, así como nuevas alternativas laborales como el trabajo a distancia, especialmente luego de la pandemia, la cual repercutió enormemente a la forma en que las organizaciones establecen tiempos y lugares de trabajo, debiendo garantizar siempre la coherencia entre la vida laboral y personal (Alcazar, 2024). Es por ello que la organización está llamada a promover acciones que permitan el teletrabajo, lo que incidirá en la satisfacción de los colaboradores y con ello en la fidelización de los mismos, garantizando también con ello que una balanceada forman de compaginar lo personal con lo laboral, entregará a los colaboradores muchas más oportunidades de crecimiento profesional, considerándose este aspecto como clave en la posibilidad de ascenso y mejora de competencias y destrezas.

Otro aspecto a tener en cuenta como factor de fidelización es el clima y la cultura de la organización, pues en tanto estos dos elementos sean positivos y cuenten con una percepción positiva, serán valorados como un indicador de confianza frente a los estándares de respeto, comunicación y reconocimiento que el Departamento debe ofrecer.

Es por ello que para los colaboradores del Departamento es de vital importancia al interior de la organización, contar con un ambiente que motive la estabilidad, el crecimiento y los hábitos saludables, tanto físicos como mentales, especialmente frente a la posibilidad de evaluarse ante otras oportunidades laborales. Es por eso que CAFAM debe plantearse la proyección de políticas que le permitan avanzar hacia mayores beneficios laborales que apunten a la satisfacción del colaborador. El resultado de las entrevistas realizadas es una muestra de hoy un entorno laboral positivo, en donde se destacan el trabajo en equipo, la camaradería y las relaciones interpersonales, que de manera sólida aportan a la tranquilidad de los colaboradores y con ello al bienestar laboral.

Asimismo, los empleados valoran las oportunidades de aprendizaje y crecimiento dentro de la empresa, lo que les permite mejorar sus competencias y proyectarse profesionalmente.

En conclusión, los resultados de las encuestas reflejan que algunos de los factores decisivos para elegir un lugar de trabajo lo encuentran en las condiciones que brida CAFAM y en especial el Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad.

Anexo C. Factores clave identificados

Salud Física y Mental

El bienestar físico y mental de los colaboradores es un pilar fundamental en la estrategia de CAFAM para mejorar el ambiente laboral. Se han identificado diversas acciones que pueden contribuir a fortalecer la salud de los empleados:

La salud mental y física en la organización se consolida como un factor determinante del bienestar laboral, el cual se alcanza a través de diferentes estrategias como pausas activas, las cuales de manera orientada inciden en actividades para atacar el sedentarismo, y con ello mejorar la productividad e incidir en la reducción del estrés en el puesto de trabajo. También se podrán implementar estrategias alrededor del deporte en diferentes disciplinas, que no sólo promoverá la salud física sino también la integración de los equipos de trabajo, así como también podrán ofrecerse espacios de bienestar emocional, acompañados de sesiones de acompañamiento terapéutico o psicológico, o también el desarrollo de capacitaciones para gestionar el estrés, que contribuyan al manejo emocional de situaciones que provocan tensiones en el quehacer diario laboral.

Condiciones de Trabajo

La organización está llamada a intervenir de forma estratégica un factor clave como las condiciones laborales que se traduzcan en entornos seguros, saludables y productivos, lo cual puede ser posible en tanto se implementen algunas acciones como revisiones que de manera periódica garanticen que se están desarrollando verificaciones de salud ocupacional que incidan en la reducción de problemas a nivel de riesgos laborales.

Desarrollo Profesional

Frente al desarrollo profesional y académico de los colaboradores, es importante establecer que esto es un incentivo que va de la mano de la necesidad que tienen las personas para seguir avanzando en sus conocimientos y habilidades, y es un factor de retención en tanto la organización ponga en marcha iniciativas como capacitaciones permanentes y periódicas, especialmente en inducciones y reinducciones aplicables al trabajo cotidiano; acceso a formación técnica, tecnológica y profesional, no solo a nivel de convenios con instituciones

educativas, sino también de apoyos económicos, que permitirá el desarrollo de los colaboradores y con ellos el mejoramiento de la productividad organizacional; diseño de plan carrera y de ascenso, pues las oportunidades de crecimiento permiten consolidar sentido de pertenencia en la organización así como el impacto positivo la motivación del personal, quienes verán reconocida su labor.

Equilibrio entre la Vida Laboral y la Vida Personal

Lograr el equilibrio entre los aspectos laborales y personales incidirá en el bienestar de los colaboradores, por lo que se recomienda el fortalecimiento de estrategias como el celebrar momentos especiales a través de actividades que integren al equipo de trabajo y estrechen la conexión entre los mismos, como la celebración de cumpleaños, navidad, fin de año, entre otras. De igual manera, propiciar ambientes de integración con la familia en el trabajo a través de la conmemoración de fechas especiales como el día de la madre o de la familia, incidirá positivamente en el sentido de pertenencia del colaborador con la organización.

Reconocimientos y Recompensas

El reconocimiento laboral es un factor fundamental con el objetivo de mantener e incrementar la motivación y el compromiso de los colaboradores con la organización su misión y su visión, en ese sentido es posible identificar dos estrategias que en su implementación podrían ser efectivas en el fortalecimiento de este factor particularmente, el primero de ellos es construir un sistema de premiación o reconocimiento a los trabajadores del mes teniendo en cuenta los diferentes niveles y áreas de desempeño del Departamento implementando como recompensa, días libres remunerados o bonos de reconocimiento, en esta misma vía es posible construir un esquema de bonificaciones no económicas o con acceso a algunos servicios de la caja de acuerdo a sus años de servicio o a un desempeño sobresaliente.

Conclusión

Los factores clave mencionados previamente y que fueron identificados en desarrollo del proyecto para el Departamento de formación para el Bienestar y la Competitividad de CAFAM revelan la necesidad latente de la construcción de estrategias integrales para el abordar el bienestar de forma integral teniendo en cuenta los aspectos de salud física así como los aspectos correspondientes a la salud mental, el desarrollo profesional, el fomento del respeto y las estrategias para el equilibrio entre la vida personal y laboral, la construcción de sistemas de reconocimiento y recompensas. Es posible que la implementación de estas estrategias contribuya a la mejora de la satisfacción, la motivación y el desempeño de los colaboradores

del Departamento y así lograr también un impacto positivo en la eficiencia de la organización, la retención del talento humano y la calidad de los servicios prestados.



Anexo D. Plan de Bienestar Laboral




CAJA DE COMPENSACIÓN CAFAM PLAN DE BIENESTAR LABORAL

NECESIDAD IDENTIFICADA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INDICADOR	PRESUPUESTO	DURACIÓN	PERIODICIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE
Estrés laboral, sobrecarga de trabajo y salud mental	Optimizar la distribución de tareas y reducir el estrés laboral mediante la implementación de un sistema de balance de carga y estrategias de bienestar, con el fin de mejorar la salud mental y la productividad de los colaboradores en un periodo de 6 meses	Evaluación de carga laboral	Implementación de un (1) diagnóstico completo sobre la carga laboral con al menos un 90% de participación de los colaboradores	\$ 5.000.000	2 meses	Anual	Consultores en gestión laboral, software de encuestas, analistas de datos	Dirección del Departamento de Formación
		Redistribución equitativa de tareas	Implementación de un (1) documento de política para llevar a cabo ajustes en la carga laboral con al menos un 80% de satisfacción en encuestas internas	\$ 6.000.000	3 meses	Semestral	Líderes de equipo, software de gestión de tareas	Dirección del Departamento de Formación
		Charlas sobre manejo del estrés	Implementación de dos (2) charlas al año, asociadas al desarrollo de herramientas para el manejo del estrés	\$ 4.000.000	6 meses	Mensual	Psicólogos, materiales de formación, espacio físico	Dirección del Departamento de Formación
Falta de reconocimiento y motivación	Implementar un programa de reconocimiento laboral que fomente la motivación y el compromiso de los colaboradores mediante incentivos y eventos de premiación, con el fin de fortalecer la satisfacción y el sentido de pertenencia en un periodo de 12 meses	Creación de un programa de reconocimiento interno (diplomas, menciones honoríficas, beneficios adicionales)	Publicación y socialización de una (1) política de reconocimiento interno en el Dpto.	\$ 4.000.000	12 meses	Semestral	Material de reconocimiento (plaquetas, bonos, certificados), software para gestión de incentivos	Dirección del Departamento de Formación
		Eventos de premiación de logros destacados	Implementación de un (1) modelo operativo anual para definir la periodicidad de la entrega de reconocimientos	\$ 4.000.000	1 mes	Semestral	Presupuesto para eventos, material audiovisual, espacios de premiación	Dirección del Departamento de Formación
		Encuestas de percepción post-evento para evaluar el impacto	Implementación de al menos tres (3) evaluaciones de percepción de los eventos de reconocimiento interno	\$ 2.000.000	12 meses	Semestral	Plataforma de encuestas, equipo de análisis de datos	Dirección del Departamento de Formación
Escasa flexibilidad laboral	Implementar estrategias de flexibilidad laboral a través del trabajo híbrido y la optimización de horarios, con el fin de mejorar la conciliación entre la vida personal y laboral y potenciar el bienestar y la productividad de los colaboradores	Prueba piloto de trabajo híbrido	Desarrollo de una (1) política de trabajo híbrido	\$ 4.000.000	6 meses	Semestral	Software de monitoreo de desempeño, consultoría legal en normativas laborales, equipo de TI.	Dirección del Departamento de Formación y RRHH
		Implementación de modalidad híbrida o teletrabajo en roles que lo permitan	Desarrollo de un (1) mapeo de roles que permitan implementación de un piloto híbrido de trabajo	\$ 10.000.000	1 año	Anual	Tecnología para trabajo remoto, licencias de software de gestión de tareas, capacitaciones en teletrabajo.	Dirección del Departamento de Formación y RRHH
		Diseño de horarios más flexibles	Desarrollo de una (1) política para conciliación de horarios de trabajo flexibles	\$ 4.000.000	1 año	Semestral	Consultoría en gestión del tiempo, reuniones con líderes de equipo, software de planificación de horarios.	Dirección del Departamento de Formación y RRHH
Bajo acceso a programas de salud física y mental	Diseñar e implementar un programa de bienestar físico y mental a través de pausas activas, talleres de manejo del estrés y convenios con gimnasios, con el propósito de mejorar la salud y el rendimiento de los colaboradores	Implementación de pausas activas guiadas	Desarrollo de un (1) plan operativo mensualizado para implementación diaria de pausas activas guiadas	\$ 6.000.000	1 año	Diaria	Instructores de pausas activas, plataformas de difusión, material audiovisual para ejercicios guiados	Dirección del Departamento de Formación y Área de Bienestar
		Talleres de bienestar emocional y manejo del estrés	Implementación de un (1) taller al mes, asociadas a temas de bienestar emocional y manejo del estrés	\$ 8.000.000	12 meses	Trimestral	Psicólogos, material didáctico, espacios físicos o plataformas virtuales	Dirección del Departamento de Formación y Área de Bienestar
		Convenios con gimnasios o actividades recreativas	Implementación de al menos tres (3) nuevos convenios al año; con entidades externas para acceso a servicios de gimnasia y actividades recreativas	\$ 12.000.000	1 año	Semestral	Convenios con gimnasios, acceso a actividades deportivas, incentivos para inscripción	Dirección del Departamento de Formación y Área de Bienestar

NECESIDAD IDENTIFICADA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INDICADOR	PRESUPUESTO	DURACIÓN	PERIODICIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE
Deficiencias en comunicación interna y liderazgo	Implementar estrategias de comunicación interna y formación en liderazgo a través de reuniones de retroalimentación y programas de capacitación, con el fin de mejorar la cohesión organizacional y el desempeño de los equipos de trabajo	Reuniones trimestrales con líderes y empleados para retroalimentación, con un mecanismo de seguimiento a las mejoras implementadas	Desarrollo de cuatro (4) reuniones al año con los actores del proceso para seguimiento en los procesos e incidentes de comunicación interna y liderazgo	\$ 6.000.000	1 año	Trimestral	Plataforma de comunicación interna, materiales de retroalimentación, moderadores especializados	Dirección del Departamento de Formación y Talento Humano
		Programas de formación en liderazgo y comunicación efectiva	Desarrollo de una (1) escuela de líderes al año para gerencia media	\$ 10.000.000	1 año	Semestral	Capacitadores especializados, materiales de formación	Dirección del Departamento de Formación y Talento Humano
Ergonomía y condiciones físicas del entorno laboral	Optimizar las estaciones de trabajo mediante la implementación de mobiliario ergonómico, formación en posturas saludables y auditoría de iluminación, ventilación y descanso, con el fin de mejorar el bienestar físico de los colaboradores	Adecuación de estaciones de trabajo con mobiliario ergonómico	Puesta en marcha de adecuaciones ergonómicas para al menos el 30% de estaciones de trabajo	\$ 15.000.000	1 año	Anual	Sillas ergonómicas, escritorios ajustables, apoyapiés, financiamiento para adecuaciones	Dirección del Departamento de Formación y Área de Seguridad y Salud en el Trabajo
		Formación en posturas saludables y uso de mobiliario adecuado	Implementación de una (1) formación en posturas saludables y uso adecuado de mobiliario garantizando el 80% de asistencia de los colaboradores	\$ 8.000.000	1 año	Trimestral	Especialistas en ergonomía, material didáctico, plataforma de formación virtual	Dirección del Departamento de Formación y Área de Seguridad y Salud en el Trabajo
		Auditoría y ajustes en iluminación, ventilación y áreas de descanso	Implementación de un (1) proceso de auditoría anual asociado a las áreas de descanso, ventilación e iluminación	\$ 12.000.000	1 año	Semestral	Equipos de medición de luz y calidad del aire, consultores en infraestructura laboral	Dirección del Departamento de Formación y Área de Seguridad y Salud en el Trabajo
Carga laboral excesiva y falta de flexibilidad	Mejorar la distribución de tareas y promover la conciliación laboral mediante la implementación de modelos híbridos de trabajo y la redistribución equitativa de responsabilidades, con el objetivo de reducir la sobrecarga laboral y aumentar la eficiencia organizacional	Implementación de modelos híbridos de trabajo	Desarrollo de un (1) plan operativo para la puesta en marcha de un piloto para un modelo híbrido de trabajo antes del II Semestre 2025	\$ 12.000.000	1 año	Anual	Tecnología para automatización de tareas, software de gestión del tiempo, consultores en optimización de procesos	Dirección del Departamento de Formación y RRHH.
		Análisis de carga laboral y redistribución de tareas	Desarrollo y socialización de un (1) estudio de cargas laborales y redistribución de tareas para el mes de agosto del 2025	\$ 10.000.000	6 meses	Semestral	Consultores en gestión laboral, herramientas de evaluación de desempeño, software de planificación de tareas	Dirección del Departamento de Formación y RRHH
Poca integración entre equipos	Promover la integración entre equipos de trabajo mediante actividades intradepartamentales y la creación de espacios de socialización, con el fin de mejorar la comunicación interna y el sentido de pertenencia organizacional	Actividades de integración intradepartamental	Desarrollo de dos (2) actividades conmemorativas para el Dpto al año	\$ 8.000.000	6 meses	Trimestral	Presupuesto para eventos, materiales para dinámicas grupales, facilitadores en integración organizacional	Dirección del Departamento de Formación
		Espacios de socialización y trabajo en equipo	Publicación y socialización de una (1) política de uso y disfruto de los espacios de bienestar para la socialización y trabajo en equipo	\$ 10.000.000	1 año	Semestral	Infraestructura adecuada, mobiliario colaborativo, herramientas digitales para trabajo en equipo	Dirección del Departamento de Formación

Anexo E. Memorias de la sesión de divulgación

Acta No. 01




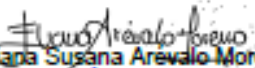

		<u>ACTA No. 01</u>	
FECHA, HORA Y LUGAR:	31 de marzo de 2025		
DEPENDENCIA:	Centro de Educación para el Trabajo		
LIDER:	Melisa Benavides Briceño		
RELATOR:	Melisa Benavides Briceño		
ASISTENTES:	Liliana Contreras Lara	Jefe de Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad	
	Eliana Susana Arévalo Moreno	Jefe de área académica	
	Stephanie Albarracín Galindo	Jefe de área administrativa y financiera	
	Daniela Alejandra López Valderrama	Jefe de área Centro de Formación Laboral	
	Melisa Benavides Briceño	Jefe de área Centro de Formación Laboral	
<u>OBJETIVO DE LA REUNIÓN</u>			
<ul style="list-style-type: none"> Entrega formal de los productos desarrollados en el marco de la consultoría realizada para CAFAM 			
<u>AGENDA DEL DÍA</u>			
<ul style="list-style-type: none"> Presentación del proyecto realizado Conclusiones, cierre y Firma de Acta 			
<u>TEMAS TRATADOS</u>			
<p>Durante la sesión se presentó el resultado de la consultoría titulada "Plan de Bienestar Laboral para el Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad de CAFAM", cuyo objetivo principal fue mejorar la eficiencia y eficacia del talento humano a través de la formulación de un plan integral de bienestar.</p> <p>Se compartieron los productos entregados, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> Diagnóstico del proceso de talento humano: Análisis FODA del entorno organizacional actual. Informe de investigación de campo: Resultados obtenidos a partir de entrevistas realizadas a colaboradores del departamento. Identificación de factores clave: Documento con elementos críticos para la formulación del plan. Plan de Bienestar Laboral: Documento estructurado con estrategias a corto, mediano y largo plazo. Memorias y lista de asistencia de la sesión de divulgación: Para fortalecer la apropiación institucional del proyecto. Actas de seguimiento gerencial: Evidencia del proceso de retroalimentación y monitoreo del avance del proyecto. <p>Se destacaron las siguientes recomendaciones clave para la gerencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> A corto plazo: optimización de la carga laboral, fortalecimiento del reconocimiento, promoción de pausas activas, y formación de un comité de bienestar. A mediano plazo: programas de capacitación, flexibilización laboral y salud mental. 			

Acta No. 01

- A largo plazo: implementación de una cultura de bienestar organizacional y mejora de las condiciones físicas laborales.

Finalmente, se resaltaron las lecciones aprendidas, como el compromiso gerencial y la participación activa de los colaboradores.

FIRMA DE CONOCIMIENTO Y ACEPTACIÓN



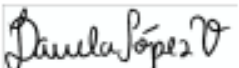
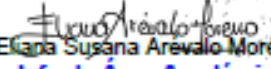

 Liliana Contreras Lara Jefe de Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad	 Stephanie Albarracín Galindo Jefe de Área Administrativa y Financiera
 Daniela Alejandra López Valderrama Jefe de Área Centro de Formación Laboral	 Eliana Susana Arevalo Moreno Jefe de Área Académica
 Melisa Benavides Briceño Jefe Área Centro Formación Laboral	

Anexo F. Lista de la sesión de divulgación

Acta No. 01

• A largo plazo: implementación de una cultura de bienestar organizacional y mejora de las condiciones físicas laborales.

Finalmente, se resaltaron las lecciones aprendidas, como el compromiso gerencial y la participación activa de los colaboradores.

<u>FIRMA DE CONOCIMIENTO Y ACEPTACIÓN</u>	
 Liliana Contreras Lara Jefe de Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad	 Stephanie Albarracín Galindo Jefe de Área Administrativa y Financiera
 Daniela Alejandra López Valderrama Jefe de Área Centro de Formación Laboral	 Eliana Susana Arevalo Moreno Jefe de Área Académica
 Melisa Benavides Briceño Jefe Área Centro Formación Laboral	

Anexo G. Acta de seguimiento gerencial No 1

PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL



Número de acta:	001
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

DATOS DEL ACTA

Fecha/Hora inicio: Enero 3 de 2025 3:00 p.m	Fecha/Hora final: Enero 3 de 2025 5:00 p.m
Lugar de la reunión¹: Virtual	Empresa: Caja de Compensación Cafam
Proyecto: Plan de bienestar laboral para el Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad de CAFAM	Número de contrato:
Responsable del proyecto en la empresa: Liliana Contreras Lara Jefe de Departamento Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad	Consultores: Melisa Benavides Briceño Estudiantes Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano.

TEMAS TRATADOS²

<p><i>Tema:</i></p> <p>1. Primer seguimiento gerencial al avance semestral del proyecto de consultoría como opción de grado de los estudiantes de la Maestría en Gerencia del Talento Humano, de acuerdo con el plan de trabajo, reporte de actividades y revisión de productos. El cual tiene como objetivo general: Proponer un plan de bienestar laboral para el Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad de CAFAM a través de un proceso de consultoría para mejorar la eficiencia y eficacia del talento humano.</p> <p><i>Desarrollo:</i></p> <p>De acuerdo con el plan de trabajo del se programaron las siguientes actividades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la situación actual del proceso de talento humano 2. Trabajo de campo 3. Identificación de elementos o factores clave 4. Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional 5. Seguimiento gerencial

¹ Si es presencial indicar el lugar y si es virtual indicar el medio.

² Describir dentro del recuadro los temas tratados.



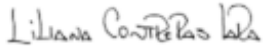

PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	001
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

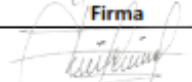
Conforme a los avances realizados se reporta el desarrollo de estas actividades, presentando los siguientes resultados, productos o dificultades en el periodo:

1. Matriz FODA
2. Informe de investigación de mercados (Cliente interno)
3. Factores clave identificados
4. Plan de Bienestar Laboral
5. Memorias de la sesión de divulgación
6. Lista de asistencia de la sesión de divulgación
7. Acta de seguimiento gerencial No 1
8. Acta de seguimiento gerencial No 2

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL³

Nombre	Cargo o rol	Firma
Liliana Contreras Lara	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	
Melisa Benavides Briceño	Consultor #01. Estudiante MGTH.	

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
Juan Carlos Osma Rozo	Director del proyecto de consultoría.	

³ Firman los asistentes al seguimiento gerencial.

Anexo H. Acta de seguimiento gerencial No 2



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	002
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#02] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

DATOS DEL ACTA

Fecha/Hora inicio: Marzo 3 de 2025 8:00 a.m	Fecha/Hora final: Marzo 3 de 2025 9:00 a.m
Lugar de la reunión¹: Virtual/Teams	Empresa: Caja de Compensación Cafam
Proyecto: Plan de bienestar laboral para el Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad de CAFAM	Número de contrato:
Responsable del proyecto en la empresa: Liliana Contreras Lara Jefe de Departamento Departamento de Formación para el Bienestar y la Competitividad	Consultores: Melisa Benavides Briceño Estudiantes Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano.

TEMAS TRATADOS²

<p><i>Tema:</i></p> <p>A continuación, se relacionan las actividades realizadas, con los respectivos productos resultados de estas, dando cumplimiento al cronograma y compromisos propios de la consultoría:</p> <p>De acuerdo con el plan de trabajo del se programaron las siguientes actividades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la situación actual del proceso de talento humano 2. Trabajo de campo 3. Identificación de elementos o factores clave 4. Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional 5. Seguimiento gerencial número 1 6. Seguimiento gerencial número 2
--

¹ Si es presencial indicar el lugar y si es virtual indicar el medio.

² Describir dentro del recuadro los temas tratados.



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	002
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#02] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

De acuerdo con el plan de trabajo quedan pendientes las siguientes actividades por desarrollar y así mismo generar los respectivos documentos o entregables:

1. Acta de divulgación
2. Certificado de innovación
3. Acta de recibido a satisfacción

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL³

Nombre	Cargo o rol	Firma
Liliana Contreras Lara	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	<i>Liliana Contreras Lara</i>
Melisa Benavides Briceño	Consultor #01. Estudiante MGTH.	<i>Melisa Benavides Briceño</i>

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
Juan Carlos Osma Roza	Director del proyecto de consultoría.	<i>Juan Carlos Osma Roza</i>

³ Firman los asistentes al seguimiento gerencial.