



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

**Consultoría para el diseño de un modelo de gestión para la
fidelización del capital humano de la contraloría general de Antioquia**

Yeli Milena Márquez Vázquez

Universidad Santo Tomas

Facultad De Negocios Internacionales

Medellín, noviembre 2024

Dedicatorias

A mi familia, por ser el pilar fundamental de mi vida y el motor que me impulsa a alcanzar cada meta. A mis padres, quienes con su ejemplo de esfuerzo y valores me enseñaron la importancia de la disciplina, la honestidad y la perseverancia. A mis hermanos, por su compañía y apoyo incondicional en cada etapa de este proceso.

De manera muy especial, dedico este logro a quienes han creído en mí y me han brindado palabras de aliento en los momentos de mayor desafío. Este trabajo es también suyo, porque ha sido posible gracias al amor, la comprensión y la fortaleza que siempre me han entregado.

Con profunda gratitud y cariño, esta dedicatoria está destinada a mi familia, quienes son y serán siempre mi mayor inspiración.

Agradecimientos

La autora, desea expresar su profundo agradecimiento a la Universidad Santo Tomás, por brindar el respaldo académico, metodológico y humano que hizo posible la construcción de este trabajo de consultoría. Esta institución se ha constituido en un escenario fundamental para fortalecer sus conocimientos, competencias y compromiso con la excelencia profesional.

De manera especial, la autora extiende un sincero reconocimiento al profesor Eduardo Nicolás Cueto Fuentes, quien con su dedicación, orientación y apoyo constante aportó significativamente al desarrollo de esta investigación. Su acompañamiento, disponibilidad y valiosas recomendaciones fueron esenciales para superar los retos presentados en el proceso, logrando consolidar una experiencia enriquecedora tanto en el ámbito académico como personal.

Resumen

La investigación tuvo como propósito diseñar un modelo de gestión orientado a la fidelización del capital humano en la Contraloría General de Antioquia, considerando que los colaboradores constituyen el principal activo institucional. La motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia de los funcionarios impactan directamente en la eficiencia del control fiscal.

El estudio identificó debilidades en la gestión del talento humano, reflejadas en la ausencia de políticas claras de motivación, la carencia de planes de desarrollo profesional y un clima organizacional desfavorable. Factores como la percepción de corrupción, la falta de gestión del conocimiento y la baja identificación con los objetivos institucionales afectan negativamente el compromiso de los empleados.

La metodología aplicada tuvo un enfoque mixto, con diseño no experimental y alcance explicativo. Se aplicaron encuestas a 317 funcionarios, que permitieron conocer percepciones en torno a la valoración, comunicación interna, motivación y oportunidades de desarrollo. Entre los hallazgos, se encontró que el 42,3% de los empleados se sienten plenamente valorados, aunque persisten brechas en comunicación y crecimiento profesional. Asimismo, se evidenció rotación constante de personal y percepción negativa de los usuarios hacia la institución.

Como propuestas de solución, se planteó implementar un plan de desarrollo profesional con capacitaciones internas, rotación de cargos y mentoría; fortalecer la comunicación mediante canales internos dinámicos y retroalimentación continua;



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

establecer una política de trabajo híbrido; y desarrollar programas de bienestar y salario emocional.

Se concluye que la fidelización del capital humano es esencial para reducir la rotación, mejorar la productividad y fortalecer la confianza ciudadana, siendo el modelo de gestión diseñado la estrategia clave para equilibrar satisfacción laboral y eficiencia institucional.

Palabras claves: Fidelización, Capital humano, Gestión del talento, Motivación Contraloría

Abstract

The objective of this research was to design a management model aimed at fostering human capital loyalty within the Office of the Comptroller General of Antioquia, recognizing employees as the institution's main asset. Their motivation, commitment, and sense of belonging directly influence the efficiency of fiscal oversight.

The study identified weaknesses in human talent management, such as the absence of clear motivation policies, the lack of professional development plans, and an unfavorable organizational climate. Additional factors, including perceptions of corruption, insufficient knowledge management, and low alignment with institutional objectives, negatively affect employee commitment.

A mixed-method approach was employed, with a non-experimental design and explanatory scope. Surveys were administered to 317 employees to gather perceptions regarding recognition, internal communication, motivation, and opportunities for



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

professional growth. Findings revealed that 42.3% of employees feel fully valued, though communication and development gaps persist. High staff turnover and a negative perception of the institution by users were also noted.

Proposed solutions include the implementation of a professional development plan with internal training, job rotation, and mentoring; strengthening organizational communication through dynamic channels and continuous feedback; adopting a hybrid work policy to promote work–life balance; and introducing wellness and emotional salary programs to reinforce motivation and commitment.

The study concludes that fostering human capital loyalty is essential to reduce turnover, improve productivity, and strengthen public trust. The proposed management model, based on motivation, communication, professional development, and well-being, represents a strategic path to balance employee satisfaction with institutional efficiency.

Keywords: Loyalty, Human capital, Talent management, Motivation,
Comptroller

Introducción

El capital humano constituye uno de los activos más valiosos dentro de las organizaciones, pues de su motivación, compromiso y sentido de pertenencia depende en gran medida la eficiencia y la sostenibilidad institucional. En el sector público, y particularmente en los organismos de control fiscal como la Contraloría General de Antioquia, la gestión del talento humano adquiere una relevancia estratégica, dado que el cumplimiento de su misión de vigilancia y control de los recursos públicos exige servidores íntegros, competentes y comprometidos.

No obstante, la entidad enfrenta retos significativos relacionados con la rotación de personal, la ausencia de políticas sólidas de fidelización, la percepción de corrupción y la débil gestión del conocimiento. Estos factores impactan negativamente la productividad, la imagen institucional y el logro de los objetivos misionales.

En este contexto, surge la necesidad de diseñar un modelo de gestión orientado a la fidelización del capital humano, que permita fortalecer la motivación, el desarrollo profesional y el bienestar de los funcionarios, garantizando así un mayor compromiso organizacional. La presente investigación busca aportar a la construcción de dicho modelo, identificando los factores críticos que afectan la permanencia del talento humano y proponiendo estrategias innovadoras que contribuyan al fortalecimiento de la cultura institucional, la reducción de la rotación y el incremento de la eficiencia en el ejercicio del control fiscal.

. Tabla de Contenidos

1.1 Reseña histórica y caracterización de la empresa	13
1.1.1 Reseña Histórica	13
1.2 Aspectos relevantes.....	14
1.3 Plataforma estratégica.....	14
1.4 Objetivos	15
1.4.2 Objetivo estratégico N° 2	15
1.4. 3 Objetivo Estratégico N° 3	16
1.5 Principios	16
1.6 Funciones y Deberes	17
1.7 Estructura Orgánica	17
1.8 Características Relevantes Para El Proceso De Consultoría.....	18
2.1 Lista de Problemas.....	20
2.2 Fichas Técnicas.....	22
2.3 Constructo Académico:.....	29
2.4 Pregunta Problema	29
4.1 Objetivo General.....	41



4.2 Objetivos Específicos.....	41
6.1 Marco Conceptual.....	46
6.2 Marco Legal.....	53
6.3 Marco Teórico (teorías)	54
6.3.1 Primeras Concepciones: La Teoría del Comportamiento Organizacional (1950-1970).....	55
6.3.2. El Enfoque del Compromiso Organizacional (1970-1990)	56
6.3.3. La Teoría del Capital Humano y la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos (1990-2000).....	57
6.3.4. Enfoque Actual: El Bienestar Organizacional y la Fidelización (2000- Presente).....	58
7.1 Enfoque.....	61
7.2 Diseño	61
7.3 Alcance	62
7.4 Población.....	62
7.5 Tipo de muestreo.....	64
7.6 Diseño de la encuesta.....	64
7.7 Análisis de resultados	65
7.8 Análisis y discusión de resultados de la encuesta.....	80
8.1 Alternativa de Solución seleccionada	85



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

9.1 Fase 1	86
9.2 Fase 2	86
9.3 Fase 3	87
9.4 Fase 4	87
9.5 Fase 5	88

Lista de tablas

Tabla 1 Problemas identificados	21
<i>Tabla 2 Ficha técnica</i>	22
Tabla 3 calificación de problemas	24
Tabla 4 Descripción de variables	26
Tabla 5 Clasificación de variables	26
Tabla 6 Alternativas de Solución	83
Tabla 7 Plan de intervención.....	89

Lista de figuras

Figura 1 Estructura organizacional	18
Figura 2 Plano cartesiano.....	25
Figura 3 Árbol de problema.....	27
Figura 4 Valoración de los empleados por la institución.....	66
Figura 5 Comunicación Interna clara y oportuna	66
Figura 6 Existen oportunidades de crecimiento profesional.....	67
Figura 7 Análisis bidimensional crecimiento profesional vs valoración por la institución.	68
Figura 8 Análisis bidimensional me identifico con la institución vs el impacto que tiene mi trabajo en la institución.....	70
Figura 9 Equilibrio entre el trabajo y la vida personal.....	71
Figura 10 Justas condiciones laborales como salario y otros beneficios.	72
Figura 11 Clima laboral	73
Figura 12 Análisis bidimensional en oportunidades de crecimiento vs el personal de planta y el provisional.....	74
Figura 13 Análisis bidimensional entre uno de los aspectos relevante vs genero	75
Figura 14 Análisis de los aspectos a mejorar.....	77
Figura 15 Estrategias y beneficios que se deben implementar.	78
Figura 16 Análisis bidimensional el nivel educativo vs satisfacción salarial.....	79



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

Capítulo 1 RESEÑA HISTORICA Y CARACTERIZACION DE LA

EMPRESA

1.1 Reseña histórica y caracterización de la empresa

1.1.1 Reseña Histórica

Para contextualizar se hace consulta en la página de la contraloría sobre su creación y otros aspectos, se logra obtener los siguientes datos.

Los orígenes de la fiscalización en el departamento se remontan a 1932, año en el que se formalizó la estructura de la Contraloría Departamental mediante la Ordenanza 27. En sus inicios, la entidad se organizó en tres frentes operativos: Estadística, Contabilidad y Control, bajo la dirección de un Contralor y dos auditores designados por la Asamblea para periodos bienales. Desde esa época se estableció la facultad del Contralor para nombrar a su equipo de trabajo, cimentando las bases administrativas de la institución.

Con el paso de las décadas, la planta de personal experimentó fluctuaciones significativas ligadas a las normativas vigentes. Hacia finales de los años 70, la entidad contaba con más de 460 colaboradores, cifra que ascendió a casi 650 para el año 1998 debido a nuevas ordenanzas que ampliaron la estructura organizacional.

Sin embargo, el cambio de milenio trajo consigo reformas estructurales profundas derivadas de la Ley 617 de 2000, orientada a la racionalización del gasto público. Esto obligó a una reingeniería institucional que redujo la planta de cargos a cerca de 338 plazas mediante el Decreto Ordenanza 1771 de 2001. Posteriormente, la estructura se ha ido ajustando para alinearse con la Ley 909 de 2004 sobre empleo público, estabilizando



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

el número de colaboradores para cumplir con la misión fiscalizadora de manera eficiente.

(Contraloría General de Antioquia, 2024)

1.2 Aspectos relevantes

Esta entidad cuenta con los siguientes aspectos relevantes para el desarrollo de la consultoría que se realizará en el presente trabajo de grado. “La Contraloría General de Antioquia es una Empresa pública que ejerce control fiscal y ambiental a las entidades y particulares que administren recursos públicos del departamento y sus municipios”.

1.3 Plataforma estratégica

“Misión

vigilar la gestión fiscal y ambiental de las entidades y los particulares que manejan fondos o bienes públicos, en todos los niveles administrativos del Departamento de Antioquia; promocionando el control social, con el capital humano idóneo, íntegro, comprometido y transparente, usando tecnologías de la información y la comunicación; soportados en la eficiencia, la economía, la equidad, contribuyendo así al desarrollo sostenible y a la generación del valor público”. (Contraloría General de Antioquia, 2020)

“Visión



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

En el 2025 la Contraloría General de Antioquia será líder nacional por su transparencia y efectividad en la vigilancia fiscal y ambiental en el departamento, con empoderamiento de la comunidad, recuperando la confianza y credibilidad en el manejo de los recursos públicos, alcanzando así el mejoramiento continuo, el compromiso con el desarrollo sostenible y la generación del valor público”. (Contraloría General de Antioquia, 2020)

1.4 Objetivos

Para alcanzar la misión y la visión se determinaron los siguientes objetivos institucionales para el periodo 2022- 2025:

1.4.1 Objetivo estratégico N° 1

Ejercer control fiscal y ambiental eficaz sobre los recursos públicos en el departamento de Antioquia, incorporando las nuevas metodologías para optimizar los resultados dentro del ejercicio delegado por mandato constitucional y legal, en procura del resarcimiento del daño al patrimonio público.(P.60)

1.4.2 Objetivo estratégico N° 2

Fortalecer acciones para la participación ciudadana en la gestión pública, a través de la rendición de cuentas, el control social y una adecuada y transparente interlocución con los grupos de valor, la mejora



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

permanente de los trámites y procedimientos, con el servicio y atención que

responda activa y efectivamente a la garantía de sus derechos. (P.60)

1.4. 3 Objetivo Estratégico N° 3

“Consolidar una cultura organizacional fundamentada en el respeto y trato digno a los funcionarios, optimizando el uso de los recursos institucionales para el cumplimiento de la misión encomendada” (Contraloría General de Antioquia, 2020)

1.5 Principios

El principal capital de la Contraloría General de Antioquia es su recurso humano.

Los bienes públicos son sagrados.

La gestión pública es democrática y participativa.

Los ciudadanos y los sujetos de control son iguales frente al ejercicio de la función fiscalizadora.

Los resultados del ejercicio del control fiscal son públicos.

El reconocimiento de los procesos y logros institucionales son fundamentales para el mejoramiento continuo (P.45)

1.6 Funciones y Deberes

Las funciones y deberes de la Contraloría General de Antioquia se encuentran contenidas en el desarrollo normativo de la propia Constitución Política y de la Ley. En su contenido, le asignan como función dentro del funcionamiento estatal, el vigilar y controlar la gestión fiscal de los municipios y demás entidades del orden territorial, así como a los demás sujetos de control dentro de la respectiva jurisdicción que le corresponde, en relación con los recursos endógenos y las contribuciones parafiscales según el orden al que pertenezcan. Dicha función y deber se enmarca en las normas, principios, sistemas y procedimientos establecidos para los efectos señalados en ellas. (Contraloría General de Antioquia, 2020)

1.7 Estructura Orgánica

La estructura orgánica de la Contraloría general de Antioquia es de forma vertical donde el Contralor Departamental es la máxima instancia es el contralor departamental quien tiene cinco oficinas asesoras, del Contralor dependen jerárquicamente todas las áreas misionales y operativas de la empresa. Según el concepto de este tipo de organigrama obtenido de Endalia

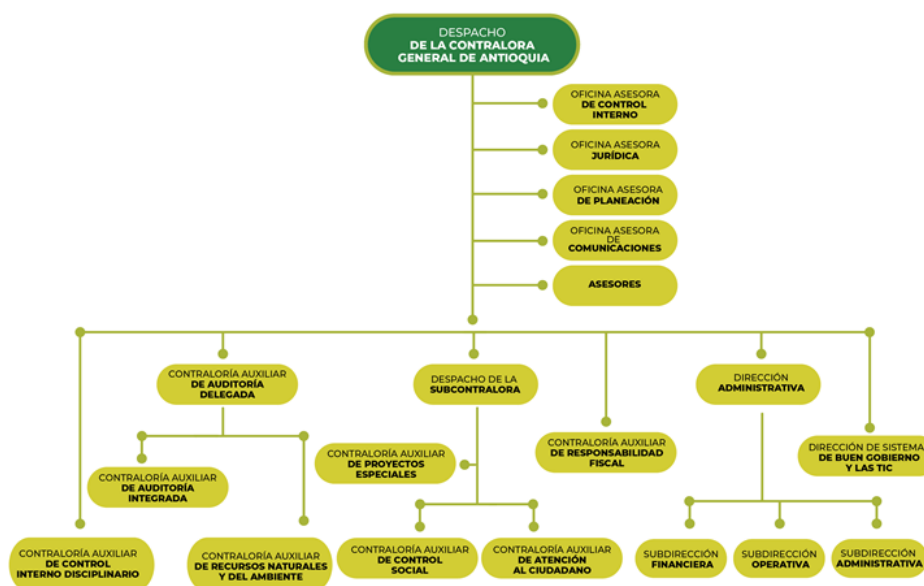
“El organigrama vertical ofrece una visión en su conjunto de la organización, facilitando y haciendo mucho más rápida la toma de decisiones. Además, como las funciones están determinadas, la productividad es constante y favorece también la motivación de los



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

trabajadores para escalar a puestos de mayor responsabilidad.” (Endalia, 2023)

Figura 1 Estructura organizacional



Nota: Esta figura explica como está conformado la estructura organizacional.

Adaptación propia

1.8 Características Relevantes Para El Proceso De Consultoría

Dentro de la estructura orgánica de la Contraloría General de Antioquia se ubica la subdirección administrativa, dependencia encargada del talento humano. El presente trabajo ahondará en esta área en procura de evaluar cómo se maneja la contratación, capacitación y desvinculación de los empleados dentro de la Entidad donde pretendemos evaluar opciones de mejoramiento para fidelizar los empleados del Ente de Control.

2. Diagnóstico organizacional

En la actualidad, el capital humano se reconoce como el activo estratégico más importante para la sostenibilidad de cualquier organización. La capacidad de una entidad para retener a sus colaboradores competentes impacta directamente en la innovación y la competitividad. En el contexto de la Contraloría General de Antioquia, la fidelización del talento enfrenta desafíos particulares derivados de la naturaleza del sector público.

El análisis realizado evidencia tres factores críticos que obstaculizan la gestión óptima del talento humano:

1. Riesgos de Integridad: Según informes de Transparencia por Colombia, una proporción significativa de las contralorías territoriales presenta riesgos de corrupción, lo cual afecta la moral interna y la percepción de los funcionarios sobre su propia labor.

2. Impacto en la Vigilancia Fiscal: A pesar de los esfuerzos de auditoría, persisten brechas en la eficiencia del control fiscal, lo que sugiere una desconexión entre los objetivos misionales y la ejecución diaria por parte de los funcionarios.

3. Gestión del Talento: Se identificó una carencia de políticas sólidas orientadas al "salario emocional" y al sentido de pertenencia. Los datos recolectados indican que la ausencia de estrategias de fidelización repercute en el compromiso hacia la entidad

Análisis Causal (Matriz de Vester)

Para sistematizar esta problemática, se utilizó la Matriz de Vester con el grupo focal, identificando como Problema Central la "Evidencia deficiente del compromiso de los funcionarios con los objetivos institucionales". Este problema es alimentado por



UNIVERSIDAD
SANTOTOMÁS

causas como la debilidad en la gestión del conocimiento y antecedentes de investigaciones internas, generando efectos nocivos como la rotación de personal y una imagen institucional deteriorada ante la ciudadanía. (Calidad Total, 2020) .

Dentro de esta lógica es importante tener en cuenta los siguientes pasos y para ello debemos definir el tema., para eso se reúnen los integrantes del grupo focal para identificar el tema el cual será un diseño de un modelo de gestión para la fidelización del capital humano de la contraloría general de Antioquia.

Después de haber definido el tema es importante identificar los problemas que son los que se van a analizar dentro del objeto de estudio y para ello, a través de una lluvia de ideas del grupo focal, se identificaron los siguientes problemas:

2.1 Lista de Problemas

- ✓ Eficiencia y productividad
- ✓ Rotación de personal
- ✓ Calidad de trabajo
- ✓ Imagen Institucional
- ✓ Alto Riesgo de corrupción
- ✓ Poco compromiso con los objetivos
- ✓ No hay conciencia y cultura Organizacional
- ✓ Baja probabilidad de crecimiento

- ✓ Falta de Lideres
- ✓ Procesos de evaluación injustos
- ✓ Débil compromiso Organizacional
- ✓ Falta de Inducción
- ✓ Falta de Gestión del conocimiento
- ✓ Documentación de procesos
- ✓ Falta de estímulos y bienestar

Después de haber listado 15 problemas que salieron de la lluvia de ideas del grupo focal, se hizo necesario realizar un filtro de ellos de los cuales se identificaron 10 como los más relevantes para ser el objeto de estudio, a estos 10 problemas se les asignará un código alfanumérico para identificar cada uno de ellos.

Tabla 1 Problemas identificados

CÓDIGO	PROBLEMA
P1	Rotación de personal
P2	Eficiencia y productividad
P3	Imagen institucional
P4	Alto riesgo de corrupción
P5	Poco compromiso con los objetivos
P6	Baja probabilidad de crecimiento
P7	Falta de líderes
P8	Falta de estímulos educativos



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

P9

Procesos de evolución injustos

P10

Falta de gestión de conocimiento

Fuente: elaboración propia con base al grupo focal (2024)

2.2 Fichas Técnicas

En este apartado se presentan los principales componentes, las tendencias y estadísticos y que argumentan cada uno de los problemas

Tabla 2 *Ficha técnica*

Código	Problema	Descripción	Tendencia
P 1	Rotación de personal	Debido a los cambios de administración cada 4 años, el personal de la CGA rota un 35% en el primer año y un 10% durante los tres años siguientes	Alcista
P 2	Eficiencia y productividad	Debido a la rotación y el tipo de vinculación la eficiencia y la productividad se ven comprometidas	Bajista
P 3	Imagen institucional	La imagen institucional se puede ver afectada por actos de corrupción de los funcionarios de la CGA	Bajista
P 4	Alto riesgo de corrupción	Este problema se puede presentar dado que los funcionarios pueden recibir dádivas a cambio de favorecimiento a la entidad auditada	Bajista
P 5	Poco compromiso con los objetivos	Funcionarios de carrera administrativa que llevan muchos años en la entidad, ya no muestran interés en el cumplimiento de los objetivos	Constante
P 6	Baja probabilidad de crecimiento	La planta de cargos está establecida para 320 funcionarios de los cuales 25 son de niveles directivos y no hay posibilidad de asenso hasta que se presente concurso de méritos.	Estacionaria
P 7	Falta de líderes	Falta de personal con liderazgo y compromiso que impulse y supervise el cumplimiento de los objetivos.	Bajista
P 8	Falta de estímulos educativos	Por falta de recurso financieros la CGA dejó otorgar estímulos educativos a los funcionarios por un valor de 200.000.000 millones de pesos	Bajista
P 9	Procesos de evaluación injustos	A la hora de realizar los concursos no tienen en cuenta el manual de funciones establecidos por la entidad para la prueba de conocimientos de cada vacante	Estacionaria



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

Código	Problema	Descripción	Tendencia
P 10	Falta de gestión de conocimiento	No existen registro del desarrollo de todos los procesos para que, de tal manera, este no dependa de la permanencia de las personas en la entidad	Bajista

Fuente: elaboración propia con base al grupo focal (Agueda Cuervo, 2024)

En este punto se construye la matriz de vester teniendo en cuenta en filas y columnas los problemas objeto de estudio, adicional a esto se hace análisis relacional o causalidad entre los problemas, que implica mirar el nivel de motricidad dado entre cada uno de ellos y para esto se tiene en cuenta la siguiente rúbrica:

- ✓ Se califica 0 si no existe relación entre el problema 1 (p1) y el problema 2 (p2)
- ✓ Se califica 1 si la relación entre el problema 1 (p1) y el problema 2 (p2) es bajo
- ✓ Se califica 2 si la relación entre el problema 1 (p1) y el problema 2 (p2) es nivel medio
- ✓ Se califica 3 si la relación entre el problema 1 (p1) y el problema 2 (p2) es alta o directa

Después de hacer el análisis relacional es importante hacer la suma de influencias y dependencias que consiste en sumar cada uno de los valores de las filas para encontrar las influencias y sumar los valores de las columnas para encontrar las dependencias tal como se muestra a continuación en la matriz diligenciada en la tabla 3.

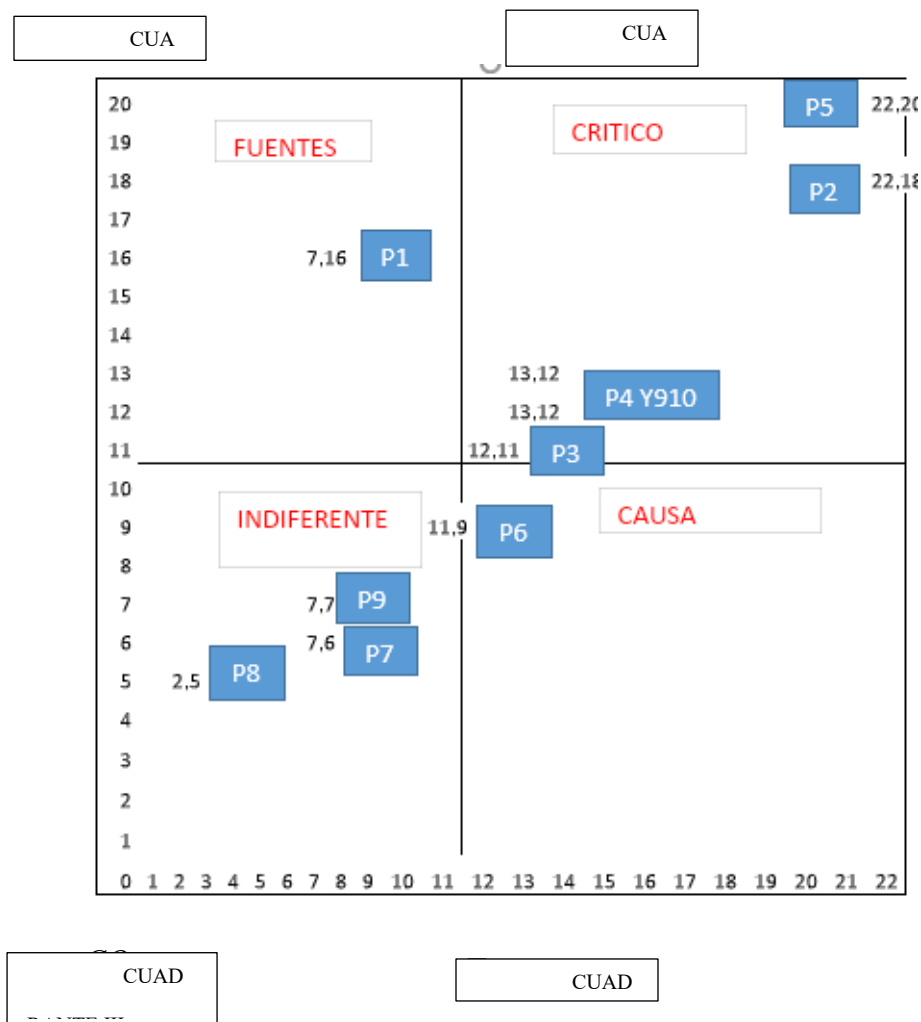
Tabla 3 calificación de problemas

		ROTACIÓN DE PERSONAL	EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD	IMAGEN INSTITUCIONAL	ALTO RIEGO DE CORRUPCIÓN	POCO COMPROMISO CON LOS OBJETIVOS	BAJA PROBABILIDAD DE CRECIMIENTO	FALTA DE LÍDERES	FALTA DE ESÍMULOS EDUCATIVOS	PROCESOS DE EVALUACIÓN INJUSTOS	FALTA DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO	
CODIGO	PROBLEMA	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	X
P1	ROTACIÓN DE PERSONAL	0	3	2	1	1	0	0	0	0	0	7
P2	EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD	3	0	3	2	3	3	2	1	2	3	22
P3	IMAGEN INSTITUCIONAL	2	2	0	3	2	0	0	0	1	2	12
P4	ALTO RIEGO DE CORRUPCIÓN	1	1	3	0	3	2	0	1	1	1	13
P5	POCO COMPROMISO CON LOS OBJETIVOS	3	3	0	3	0	3	2	3	3	2	22
P6	BAJA PROBABILIDAD DE CRECIMIENTO	2	2	1	3	3	0	0	0	0	0	11
P7	FALTA DE LÍDERES	0	2	0	0	3	0	0	0	0	2	7
P8	FALTA DE ESÍMULOS EDUCATIVOS	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2
P9	PROCESOS DE EVALUACIÓN INJUSTOS	2	1	1	0	1	0	0	0	0	2	7
P10	FALTA DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO	3	3	1	0	3	1	2	0	0	0	13
	Y DEPENDENCIAS	16	18	11	12	20	9	6	5	7	12	

Fuente: elaboración propia con base al grupo focal

Después de haber construido la matriz de vester es importante llevarlo a un plano cartesiano que está conformado por cuatro cuadrantes, el cuadrante I es el crítico, el cuadrante II son los pasivos el III son los indiferente y el IV son causas, a continuación, se muestra el gráfico

Figura 2 Plano cartesiano



Fuente: elaboración propia con base al grupo focal

Tabla 4 Descripción de variables

CODIGO	INFLUENCIAS	DEPENDENCIAS
P1	7	16
P2	22	18
P3	12	11
P4	13	12
P5	22	20
P6	11	9
P7	7	6
P8	2	5
P9	7	7
P10	13	12

Fuente: elaboración propia con base al grupo focal

Después de haber graficado el plano cartesiano es importante clasificar los problemas para lo cual se tiene en cuenta que el problema más lejos del cuadrante número I será el problema más crítico y el cuadrante número II serán los pasivos y en el III serán los indiferentes y el IV los activos.

Tabla 5 Clasificación de variables

CÓDIGO	PROBLEMA	P. CRÍTICO	PASIVOS	INDIFERENTE	ACTIVOS
P1	Rotación de personal		X		
P2	Eficiencia y productividad				X
P3	Imagen institucional			X	
P4	Alto riesgo de corrupción				X
P5	Poco compromiso con los objetivos	X			
P6	Baja probabilidad de crecimiento			X	
P7	Falta de líderes			X	
P8	Falta de estímulos educativos			X	
P9	Procesos de evaluación injustos			X	
P10	Falta de gestión de conocimiento				X

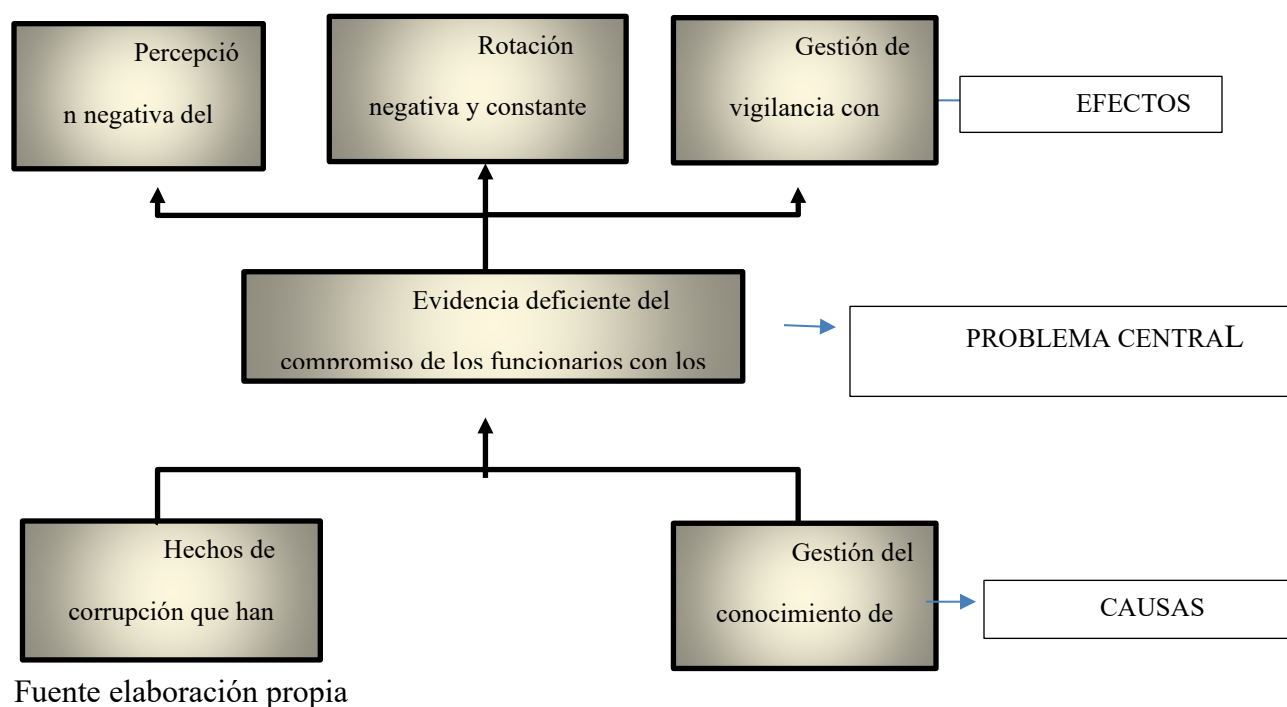
Fuente: elaboración propia con base al grupo focal



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

Ahora se construye el árbol del problema teniendo en cuenta que las raíces del árbol son los problemas que están ubicados en las causas, el problema central o crítico es el que está ubicado en el troco del árbol, mientras que en las ramas del árbol están ubicados los problemas efectos.

Figura 3 Árbol de problema



Modelo de Gestión para la Fidelización del Capital Humano

El modelo propuesto se basa en un Modelo Integrado de Gestión Humana por Competencias, reforzado con elementos del modelo estratégico, porque permite abordar los problemas identificados en la Matriz de Vester y en los resultados de la encuesta.

Se organiza en cuatro ejes principales:

1. Desarrollo y Competencias

Se enfoca en formación, gestión del conocimiento y oportunidades de crecimiento.

Responde a problemas como baja probabilidad de ascenso y falta de capacitación.

2. Motivación y Bienestar

Incluye salario emocional, incentivos, equilibrio laboral y programas de bienestar.

Dirigido a mejorar satisfacción, reducir rotación y fortalecer sentido de pertenencia.

3. Comunicación y Cultura Organizacional

Busca mejorar los canales internos, la transparencia y el sentido de identidad institucional.

Atiende las brechas de comunicación y la débil identificación institucional.

4. Liderazgo y Desempeño

Fortalece el liderazgo, la evaluación justa y la retroalimentación.

Responde a la falta de líderes y a procesos de evaluación percibidos como injustos.

Indicadores de gestión

- **Capacitación:** 80% del personal capacitado por semestre.
- **Gestión del conocimiento:** aumento del 50% en procesos documentados.
- **Satisfacción laboral:** mejora del 20% anual.
- **Rotación:** reducir del 35% al 15%.
- **Identificación institucional:** aumentar 25%.
- **Evaluación por competencias:** 100% del personal evaluado bajo este esquema.

2.3 Constructo Académico:

Teniendo en cuenta la investigación denominada diseño de un modelo de gestión para la fidelización del capital humano de la contraloría general de Antioquia y teniendo en cuenta el árbol de problemas se puede referenciar que las causas principales son los hechos de corrupción que han sido investigados a nivel interno y la gestión del conocimiento de impacto deficiente, estas causas generan un problema central que se enfatizan en la evidencia deficiente del compromiso de los funcionarios con los objetivos de la contraloría general de Antioquia

La falta de compromiso no es un problema menor para las empresas porque conlleva consecuencias negativas que repercuten en su beneficio económico: Baja la productividad laboral y no se cumplen los objetivos y, por tanto, se produce una pérdida de ingresos. (WTW, 2021)

Este problema central genera unos efectos que se cristalizan en la percepción negativa del cliente con la institución, una Rotación negativa y constante del personal y una Gestión de vigilancia con impacto que no es el deseado.

2.4 Pregunta Problema

¿Cómo se puede generar una asimilación positiva del recurso humano de los objetivos misionales y operativos de la contraloría general de Antioquia para aumentar la eficiencia de los indicadores de cumplimiento en las labores?

3. ANTECEDENTES

En este apartado se incluyen los estudios previos realizados por otros investigadores o consultores en el tópico de investigación abordado.

Esta investigación se efectuó en Venezuela denominada, Talento Humano En La Era Digital: Fidelización De Trabajadores En Universidades, el problema abordado corresponde al impacto de las nuevas tecnologías de la era digital en las organizaciones contemporáneas, desde la transformación digital y la adopción de nuevos modelos de negocio hasta la mejora de la eficiencia y los cambios en la cultura organizacional. La metodología es cuantitativa, de tipo descriptivo y de diseño no experimental. Los principales resultados encontrados corresponden a que las estrategias de fidelización del talento humano en las organizaciones de educación superior son de carácter medio. Si bien es cierto que el público objetivo investigación corresponde al ámbito académico, el aporte a la investigación corresponde a las estrategias dirigidas a la fidelización de empleados en universidades en el contexto de la era digital (Dumont, 2023).

Esta investigación se efectuó en Ecuador denominada, Análisis De Las Prácticas De Salario Emocional Que Fidelizan Al Personal, Caso: Empresa De Servicio De La Ciudad De Quito, el problema abordado corresponde al uso y destino de los recursos de las empresas de los trabajadores de una empresa de servicios cuyo hilo conductor corresponde al salario emocional. La metodología es de tipo descriptiva. Los principales resultados



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS
emocional que

encontrados corresponden a la identificación de los factores del salario emocional que presentan una relación positiva con la fidelización de personal. “El aporte a la investigación corresponde a la focalización de las prácticas de talento humano que generan un efecto favorable sobre la fidelización de personal, que favorecen un mejor uso y destino de los recursos de las empresas”. (Sandra Enríquez Yépez, 2020)

En Ecuador se efectuó una investigación denominada, Análisis Del Bienestar Laboral, La Productividad Y La Retención Del Talento Humano En Las Pequeñas Y Medianas Empresas (Pymes) el problema abordado corresponde al impacto en el contexto empresarial actual, de las deficiencias evidenciadas en el bienestar laboral, repercuten en la productividad y la retención del talento humano, los cuales se han convertido en aspectos determinantes para el desarrollo y la sostenibilidad de las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES). La metodología es de diseño no experimental y la aplicación del método teórico e inductivo. Los principales resultados encontrados corresponden a establecer la retención del talento humano como elemento indispensable en el desarrollo y competitividad de las pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), en un entorno donde el éxodo del talento humano, es directamente proporcional al crecimiento, la competitividad y el éxito sostenido de las empresas. El aporte a la investigación corresponde a la comprensión de la relación sinérgica entre el bienestar laboral, la productividad y la fidelización del personal en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) (Sánchez F. M., 2024).



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

En Perú se efectuó una investigación denominada, Factores De Atracción Y Retención Del Talento Humano Y Su Influencia En El Compromiso Organizacional, el problema abordado corresponde a la influencia del éxodo laboral debido a la escasez de talento humano, rotación e insatisfacción laboral. La metodología es cuantitativa, de tipo descriptivo y observacional. Los principales resultados encontrados corresponden a que estrategias de retención de personal, derivando en sentido de pertenencia que se materializa en compromiso organizacional. El aporte a la investigación corresponde a prácticas laborales que condujeron a la gestión de personas y monitoreo de indicadores alineados a la captación, retención y el fortalecimiento de actitudes de compromiso organizacional. (Ames Guerrero, 2022)

En Ecuador se efectuó una investigación denominada, Productividad Laboral En La Dirección Distrital Del Ministerio De Transporte Y Obras Públicas, el problema abordado corresponde realizar un análisis de la productividad laboral en la Dirección Distrital del Ministerio de Transporte y Obras Públicas del Cañar – Ecuador. La metodología Metodológicamente se basó en un tipo descriptiva con diseño no experimental de campo. Los principales resultados encontrados corresponden a. La innovación de los recursos disponibles mediante la implementación de nueva tecnología, sistematización de los procesos y constante capacitación de los servidores fortalecen la satisfacción de los usuarios y la imagen institucional a través del tiempo. El aporte a la investigación es bastante importante debido a que esta herramienta diseñada es fundamental para medir si el desempeño de los servidores públicos está acorde a las planificaciones departamentales, sus



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

resultados pueden ser presentados a través de informes a los niveles directivos. Algo muy conectado con lo que busco en esta consultoría. (Diana Alexandra González-Tenemaza; Marcos Patricio Quinteros-Cortzar;, 2020)

En Perú se efectuó una investigación denominada:

Estrategia De Fidelización Del Talento Humano Para La Disminución De La Rotación Del Personal De Una Universidad Privada Del Distrito De Pimentel , el problema abordado fue laborar una estrategia de fidelización del talento humano, que tenga en cuenta la contradicción entre la motivación y el clima laboral, para la disminución de la rotación del personal de una Universidad Privada del distrito de Pimentel; su importancia radica en rediseñar los procesos de selección de personal y evaluación de desempeño en base a competencias laborales, implementar programas de motivación e incentivos. La metodología fue investigación no experimental. Los principales resultados encontrados corresponden a que existe una alta rotación de personal, que el proceso de selección de personal, evaluación de desempeño están desactualizados, asimismo que no existe programas de desarrollo y formación de talento humano, además que no hay políticas de incentivos ni programas de integración entre la vida familiar y el trabajo. El aporte a la investigación es bastante importante debido que esta consultoría está dirigida a realizar un modelo de fidelización en la Contraloría General de Antioquia por ende puede traer mucho aporte a ella (Reyes Pérez, 2016).

Esta investigación se efectuó en la ciudad de Bucaramanga, y fue denominada, Salario Emocional Y Su Relación Con La Fidelización Del Talento Humano Y El Desempeño Laboral, En Las Entidades Eclesiásticas De La Arquidiócesis De Bucaramanga el problema abordado corresponde a la ausencia del valor agregado del capital humano en las instituciones que es directamente proporcional al éxito organizacional. La metodología es cuantitativa, de tipo descriptivo. Los principales resultados encontrados evidencian que existe una relación entre las variables de salario emocional, la fidelización del talento humano y el desempeño laboral.

El aporte a la investigación corresponde a establecer que el salario emocional se convierte en uno de los principales motivadores de los colaboradores de las organizaciones, permitiéndoles fidelizar su compromiso con la institución y logrando un incremento de su desempeño laboral. (Gómez Orejarena, 2021)

Esta investigación se efectuó en el Departamento del Atlántico denominada, Capital Intelectual Y Gestión Del Conocimiento

En Las Contralorías Territoriales Del Departamento Del Atlántico, el problema abordado corresponde a la realización de un diagnóstico del estado actual del capital intelectual como dimensión de la gestión del



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

conocimiento en las contralorías territoriales del departamento del Atlántico.

La metodología es una investigación de carácter cuantitativo, utilizando como método de estudio el descriptivo. Los principales Los resultados resaltan la existencia de estrategias proclives a la generación de conocimientos relevantes y útiles a partir de los activos intangibles en su dimensión humana, relacional y estructural. El aporte a la investigación corresponde a establecer que las instituciones dedicadas el control fiscal, poseen capacidades de identificación, producción y transmisión de conocimiento capaz de generar ventajas competitivas y valor agregado a través de la presencia de prácticas relacionadas con el capital humano, el capital relacional y el capital estructural. (Wendell Archibold, 2015)

Esta investigación se efectuó en la ciudad de Bogotá Colombia, denominada , Modelo De Fidelización Para talentos En El Área De Tecnología En ACH Colombia S.A, El problema abordado fue reducir la rotación de personal calificado en las áreas de ingeniería en el área de tecnología en la empresa ACH Colombia, que se viene presentado, por lo cual, se busca diseñar una estrategia para fidelizar estos talentos lo cual permitirá contribuir en su calidad de vida laboral, social y familiar y pueda evidenciarse en la disminución de la rotación de este personal. La metodología tiene un enfoque es primordialmente cualitativo. Los principales resultados se pudo evidenciar las principales variables que



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

influyeron en la rotación de personal en el área de tecnología, lo cual nos permitió identificar en el mercado los puntos a fortalecer en el modelo actual para ACH Colombia y diseñar un modelo de fidelización para los talentos del área de tecnología en la empresa. Si bien es cierto que el público objetivo investigación corresponde al ámbito Privado, el aporte a la investigación es muy importante debido a que el objetivo de esta investigación está muy relacionado con el objetivo de la presente consultoría. (Yeferson Ayala, 2022)

Esta investigación se efectuó en Bogotá Colombia denominada:

Planteamiento De Una Campaña Publicitaria Interna Para Fortalecer La Fidelización De Los Empleados De La Agencia DDB Worldwide Colombia S.A, el problema abordado es el planteamiento de una campaña publicitaria de comunicación interna que busca Fortalecer la fidelización de los empleados de la compañía DDB Worldwide Bogotá, de los departamentos ejecutivo, creativo y planning. La metodología es de tipo descriptivo Los principales resultados encontrados corresponden al nivel de fidelidad que existe entre sus empleados y la forma en que se realizará creativamente la campaña publicitaria interna, generada desde el punto de



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

vista de un ejecutivo. El aporte a la investigación corresponde a establecer que este tipo de estrategias de campañas publicitarias generan un buen resultado para fidelizar el capital humano de una organización. (VELÁSQUEZ, 2012)

Esta investigación se efectuó Villavicencio en Colombia fue denominada: Fortalecimiento En La Gestión De Talento Humano De La Contraloría Municipal De Villavicencio, el problema abordado es. la falta de actualización de los procedimientos de las cesantías actuales y vinculación y desvinculación y el procedimiento de inducción y reinducción en la Contraloría Municipal de Villavicencio. La metodología es cuantitativa, de tipo descriptivo. Los principales resultados encontrados es que al identificar las tareas y/o actividades que se llevan a cabo en el proceso de talento humano, se determinó que procedimientos existían, cuales no y cuales requieren de actualización, para así diseñarlos y documentarlos, lo que permitirá un buen y rápido flujo de trabajo maximizando la eficiencia y un buen clima organizacional. El aporte a la investigación corresponde a prácticas administrativas que conducen a analizar como todas esas fallas administrativas inciden en la falta de compromiso del capital humano. (Carrillo, 2024)

Esta investigación se efectuó en Bogotá Colombia, denominada.



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

Engagement Laboral En La Dirección De Gestión De Talento

Humano De La Contraloría General De La República, el problema abordado es Establecer el nivel de Engagement en los funcionarios de la dirección de Gestión del Talento Humano en la Contraloría General de la República, para determinar la implementación de acciones según los resultados de la investigación.

La metodología es cuantitativa con diseño de tipo no experimental transversal descriptivo. Los principales resultados son que para lograr el incremento del Engagement se existen dos propuestas, una a nivel individual en la que cada individuo puede realizar para mejorar en su trabajo y en su vida en general. La otra es de tipo organizacional en la cual la entidad será la encargada de implementar desde las tácticas de intervención de la gestión y desarrollo del talento humano. El aporte a la investigación es ver la importancia de la salud mental y la sobre carga laboral de los empleados a la hora de realizar estrategias para fidelizar el capital humano. (Amaya, 2015)

Esta investigación se efectuó en Nariño, denominada:

Propuesta Para El Mejoramiento De La Motivación Laboral De Los Servidores Públicos De La Contraloría General De Nariño, el problema abordado la ausencia de las políticas orientada hacia el mejoramiento de la motivación laboral de los servidores públicos de la Contraloría General de Nariño que redunde en el mejoramiento del servicio, el cumplimiento de los



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

objetivos institucionales y la satisfacción personal. La metodología es el método científico y descriptiva. Los principales resultados establecieron que los servidores públicos de la CGN no se encuentran motivados en el desarrollo de sus funciones encontrándose debilidades de orden administrativo (Herrera J. N., 2006).

Esta investigación se efectuó en Nariño, denominada:

Propuesta Para El Mejoramiento Del Clima Organizacional En La Contraloría General De Nariño, el problema abordado, el clima organizacional de la Contraloría General de Nariño. El enfoque metodológico es el empírico analítico. Los principales resultados establecieron que el clima organizacional de la contraloría General de Nariño es deficiente y malo el cual presenta debilidades administrativas. El aporte a la investigación corresponde a las estrategias que permitan alcanzar un clima organizacional favorable que redunde en el desempeño de los funcionarios. (JAaime Arturo Benavides, 206)

Esta investigación se efectuó en la universidad de Antioquia en Medellín, denominada:

Prácticas exitosas de gerencia del talento humano en doce empresas antioqueñas (Colombia el problema es la relación entre la teoría sobre



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

gestión humana y las prácticas empresariales de gestión humana; las prácticas tradicionales de gestión humana; y, las prácticas innovadoras en gestión humana. La metodología es cuantitativa. Los principales resultados encontrados permitieron identificar un conjunto de prácticas que para las organizaciones han sido exitosas y que son innovadoras, además de encontrar una clara relación entre algunos aspectos de la cotidianidad empresarial y los referentes conceptuales sobre la gestión del talento humano. Si bien es cierto que es una investigación del talento humano, todo esto está relacionado con a las funciones tradicionales asociadas al personal y todo esto hace grandes aportes a esta investigación dado que está dirigida a la fidelización del personal. (Maritza Barrios González, 2015)

Esta investigación se efectuó en Rionegro Antioquia, denominada:

Caracterización de la estructura organizativa, Administrativa y funcional del área de gestión del talento Humano en el centro cardiovascular Somer in Care de Rionegro Antioquia, el problema es el talento humano quien debe entenderse como la base fundamental y estructural de los sistemas de salud, es quien hace tangible la atención, por lo cual debemos potencializar dicha descripción desde la administración moderna del recurso humano y más en esta época que nos vemos inmersos en el reemplazo de muchas labores humanas por la tecnología. La metodología es cuantitativa y mixta. Los principales resultados encontrados evidenciaron un



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

conocimiento no estandarizado de las prácticas que se deben tener presentes para el desarrollo de su estrategia social y empresarial, siendo la comunicación una de las principales oportunidades de mejora de parte del personal administrativo hacia los empleados sobre el compromiso social que desarrolla el Hospital. Si bien es cierto que el público objetivo investigación corresponde al ámbito de la salud, a la importancia que debe tener el talento humano como la base fundamental y estructural de cualquier organización. (LUIS FELIPE ARANGO PATIÑO, 2019)

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión para la fidelización del capital humano de la contraloría general de Antioquia.

4.2 Objetivos Específicos

1. Identificar los factores internos y externos que afectan la satisfacción y fidelización del capital humano dentro de los procesos de optimización.
2. Diagnosticar las áreas de mejora en las políticas actuales de gestión del talento humano dentro de la Contraloría General de Antioquia, mediante un análisis exhaustivo de los procesos, prácticas y condiciones laborales existentes.



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

3. Proponer un modelo de gestión basado en los resultados obtenidos de la identificación y el diagnóstico, enfocado en la fidelización del capital humano, que incluya estrategias de motivación, desarrollo y reconocimiento.

5. JUSTIFICACIÓN

La fidelización del talento humano no solo impacta la retención de empleados, sino que también mejora la productividad, incrementa el compromiso organizacional y promueve una cultura de innovación constante. En este apartado se presentan los principales beneficios que esta investigación aporta al entorno en el que se está desarrollando.

Esta investigación beneficia al sector público ya que tiene un impacto positivo en la eficiencia y efectividad de la administración pública en general, mejorando la capacidad de las instituciones para cumplir con sus funciones y servir a la comunidad de manera más efectiva, con empleados más capacitados y comprometidos que permanezcan en la organización, mayor productividad debido a que los empleados leales están más motivados y comprometidos, lo que contribuye a la eficiencia y la continuidad en el servicio público. “Cultura de empresa positiva, los beneficios para empleados contribuyen a crear una cultura de empresa positiva, que puede ser una gran estrategia de fidelización de los empleados” (p.148) (*Freenow, 2023*).

Esta investigación beneficia a la Contraloría General de Antioquia al mejorar la retención de talento que reduce la rotación de personal, asegurando que los empleados más capacitados



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

permanezcan en la institución, aumenta la productividad ya que los empleados motivados y comprometidos incrementan la productividad y la calidad del trabajo realizado. reducir costos y fortalecer la cultura institucional, con menor necesidad de procesos de selección y formación, lo que genera ahorros y permite reinvertir en otras áreas claves lo que contribuye a una mayor eficacia en el cumplimiento de sus funciones y en la prestación de servicios públicos de calidad.

Entre los factores que determinan el nivel de productividad alcanzado por la empresa, se destaca el recurso humano, ya son las personas quienes en últimas desarrollan los procesos y juegan un papel vivo en todas las operaciones y actividades que ejecuta la empresa en pro del alcance de los objetivos propuestos.
(Herrera T. F., 2018)

Una investigación sólida en un modelo de fidelización de capital humano tiene el potencial de generar una mejora significativa en la eficiencia operativa, reducir costos y fomentar un entorno más competitivo y rentable a largo plazo, algunos de estos beneficios incluyen: Reducción de la rotación de personal, lo que disminuye los costos asociados con la contratación, formación y adaptación de nuevos empleados, aumento de la productividad, los empleados que se sienten valorados y comprometidos con la empresa suelen estar más motivados y, por lo tanto, son más productivos, **mejor clima organizacional**, cuando se implementan políticas de fidelización que consideran el bienestar y desarrollo de los empleados, se fortalece el clima organizacional. Esto puede traducirse en un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo, lo que impacta en la eficiencia y el desempeño de la entidad.



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

Las actividades de capacitación y desarrollo son parte fundamental en la motivación del empleado, como formación profesional, en busca del crecimiento de habilidades y competencias enfocadas con los objetivos de la organización; en cambio de ello la compañía adquiere un beneficio de colaboradores a un ritmo de evolución y crecimiento, contando con empleados motivados y a su vez generando sentido de pertenencia y retención del personal evitando la rotación, la cual genera costos en los procesos de nuevas contrataciones y pérdida de personal con conocimiento valioso adquirido por la experiencia (ARARAT MORENO BRAYAN ESTIBEN, 2019)

Dicha investigación no solo beneficia a la entidad a nivel económico, sino que también tiene un impacto significativo en la calidad de vida de los empleados, la cohesión social dentro de la organización y el desarrollo social más amplio en la comunidad, un incremento en la estabilidad social puede disminuir el desempleo o la inestabilidad laboral, ya que los empleados permanecen más tiempo en sus puestos, contribuyendo a una mayor estabilidad en el mercado de trabajo. Esto contribuye a la creación de un entorno laboral más justo, inclusivo y sostenible.

A la universidad aporta varios beneficios, tanto en términos académicos como institucionales; A través de la universidad permitirá visibilizar a nivel nacional e internacional el aumento del repositorio, aumenta la generación de conocimiento; Un proyecto de investigación contribuye al avance del conocimiento en el área específica que aborda, lo cual puede enriquecer los programas educativos y el desarrollo de nuevas disciplinas o teorías. Le suma reputación y



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

prestigio; Los proyectos de investigación de los estudiantes pueden aumentar la visibilidad y el prestigio de la universidad, y si los resultados son relevantes, se pueden publicar en revistas académicas, participar en congresos o incluso influir en políticas públicas, lo cual eleva la reputación de la institución, contribuyendo a que la universidad sea más competitiva, innovadora y relevante en el ámbito académico y social.

La investigación es esencial en la universidad porque proporciona a los estudiantes una oportunidad única de poner en práctica los conocimientos adquiridos en el aula. A través de la investigación, los estudiantes pueden profundizar en un tema específico, adquiriendo una comprensión más amplia y detallada del mismo. Además, la investigación fomenta el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la capacidad de análisis, habilidades cruciales para el desarrollo profesional. (Universidad de la Cosa, 2021)

Académicamente esta investigación aportará a la frontera de conocimiento ya que existen pocas investigaciones y estudios bibliográficos sobre el tema lo que permitirá aumentar el número de investigaciones en Antioquia.

A nivel personal me trae varios beneficios tanto académico como en el desarrollo personal ya que a través de esta investigación puedo poner en práctica los conocimientos adquiridos en esta Maestría en Administración de empresas como lo son: Desarrollo de habilidades críticas, Desarrollo habilidades técnicas y metodológicas Desarrollo de habilidades de comunicación.

En general este proyecto de investigación tiene un impacto significativo en mi vida tanto en el desarrollo personal como en el crecimiento profesional. me ayuda a mejorar habilidades de pensamiento crítico, organización y perseverancia, mientras que a nivel profesional puede abrir



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

puertas en mi carrera, darme acceso a nuevas redes y proporcionarme herramientas valiosas que mejoran mi desempeño en cualquier área.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 Marco Conceptual

La fidelización del capital humano es un concepto clave en la gestión de recursos humanos y está vinculado a las estrategias y prácticas que las empresas implementan para retener y mantener a sus empleados motivados, comprometidos y satisfechos con su trabajo, busca crear un ambiente laboral en el que los trabajadores se sientan valorados, reconocidos y vinculados emocionalmente con la organización.

En este apartado se analizan los principales conceptos clave que son relevantes en la investigación sobre la fidelización del recurso humano en las empresas:

La **economía** es una disciplina fundamental que estudia cómo las personas y las sociedades toman decisiones sobre la utilización de recursos escasos para producir bienes y servicios, y cómo estos se distribuyen a lo largo de diferentes grupos dentro de la sociedad (Concepto, 2024).

Este estudio es clave para comprender cómo funcionan los **mercados**, que son los lugares, ya sean físicos o virtuales, donde compradores y vendedores interactúan para intercambiar bienes y servicios.



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

Los mercados se rigen por la ley de oferta y demanda, la cual determina los precios de los productos y servicios. (Economipedia, 2019). Para que esta dinámica funcione, es necesario contar con los **factores de producción**, los cuales son esenciales para crear bienes y servicios. Estos se dividen en cuatro categorías: **tierra**, que hace referencia a los recursos naturales utilizados para producir bienes, **trabajo**, que se refiere al esfuerzo humano invertido en la producción, **capital**, que incluye las herramientas y maquinaria necesarias para facilitar la producción, y finalmente el **emprendimiento**, la capacidad de los individuos para organizar y gestionar los otros factores, asumiendo riesgos en la creación de nuevos productos y servicios. Todos estos componentes interactúan en el proceso económico, creando una red compleja que impulsa la economía global. (Concepto, 2024).

“Una **empresa** se define como una unidad productiva dedicada a realizar actividades económicas con el objetivo de generar beneficios, y puede ser tanto pública como privada” (p.226) (Sumup, 2023). Las **empresas privadas** son aquellas cuyo capital y gestión están en manos de individuos o grupos privados, con el fin principal de maximizar los beneficios económicos. Estas empresas pueden operar en diversos sectores de la economía, como la industria, los servicios o el comercio, y su éxito depende de la eficiencia con la que logren satisfacer las necesidades del mercado y generar ganancias (Concepto, 2024). Por otro lado, las **empresas públicas** son aquellas cuyo capital pertenece al Estado o al gobierno, y su objetivo no es la maximización de beneficios, sino la satisfacción de



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

necesidades sociales fundamentales, como el acceso a servicios básicos como agua, electricidad, salud, educación o transporte público.

A diferencia de las empresas privadas, las empresas públicas suelen ser reguladas por el gobierno y tienen un enfoque en el bienestar social, buscando garantizar el acceso de la población a servicios esenciales. Ambas formas de organización empresarial, aunque con objetivos y estructuras diferentes, son fundamentales para el funcionamiento de la economía, ya que las privadas impulsan el crecimiento económico, mientras que las públicas aseguran la provisión de servicios clave para la sociedad (Ceupe, 2020).

La fidelización, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral son conceptos clave en la gestión de recursos humanos que se interrelacionan para garantizar el éxito y la estabilidad de una organización.

“La fidelización implica un proceso en el cual las organizaciones promueven la lealtad de sus empleados a través de diversas estrategias, políticas, incentivos y un ambiente laboral adecuado que fomente el vínculo y el compromiso”. (Iseazy, 2023)

El compromiso organizacional se refiere al grado de identificación y dedicación que un empleado tiene hacia los valores, misión y objetivos de la empresa, lo cual es esencial para asegurar que los trabajadores permanezcan en la organización a largo plazo y con la motivación necesaria para alcanzar los resultados esperados (Velasques, 2024).



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

Por otro lado, **la satisfacción laboral** está relacionada con el nivel de bienestar que experimenta el empleado en su entorno de trabajo, incluyendo aspectos como la remuneración, las relaciones interpersonales, la seguridad laboral y las condiciones generales del puesto, que influyen directamente en su compromiso y lealtad hacia la organización. Estos tres conceptos, en conjunto, son fundamentales para mantener un equipo de trabajo motivado, comprometido y con altos niveles de desempeño, lo cual contribuye al éxito y la sostenibilidad de la organización (Julian Perez, Ana gardey, 2023).

La motivación, el reconocimiento, el desarrollo profesional y la comunicación organizacional son elementos clave que contribuyen al éxito de una empresa

“**La motivación** es fundamental, ya que impulsa a los empleados a realizar sus tareas con entusiasmo y dedicación, lo que se refleja en un mayor rendimiento y compromiso. (Narvaez, 2024) Un factor importante que potencia esta motivación es **el reconocimiento**, que se manifiesta en la apreciación del esfuerzo y el desempeño de los empleados, lo que fortalece su vínculo con la misión y valores de la organización. (Engagement, 2023) A su vez, el **desarrollo profesional** ofrece oportunidades para que los empleados continúen creciendo y mejorando sus habilidades, lo cual beneficia tanto a la persona como a la empresa. (Reyes, 2023) Todo este proceso se ve respaldado por una **comunicación organizacional** efectiva, que asegura que la información fluya adecuadamente entre todos los miembros de la empresa, fomentando un entorno de confianza y claridad que facilita la colaboración y el cumplimiento de los objetivos



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

comunes. Juntos, estos elementos crean un ambiente laboral positivo y productivo, esencial para el éxito organizacional. (Azkue, 2023)

El bienestar laboral, la cultura organizacional, el trabajo en equipo y la equidad salarial son elementos clave que se entrelazan para fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo. Un espacio físico agradable y un clima organizacional adecuado, como parte del **bienestar laboral**, contribuyen directamente a la salud física y mental de los empleados (Pérez, 2021) lo cual favorece la creación de una **cultura organizacional** sólida.

Esta cultura, basada en valores, normas y creencias compartidas (UNIR, 2021), facilita la toma de decisiones y establece una base para la cohesión entre los miembros del equipo. A su vez, **el trabajo en equipo**, que nace de la necesidad de mejorar rendimientos, permite a los colaboradores colaborar y participar activamente en el logro de metas comunes, subordinando los intereses individuales a los del grupo (View all posts by Colaboradores QuestionPro, 2023). Finalmente, **la equidad salarial** asegura que todos los empleados sean compensados de manera justa por sus aportes, independientemente de su género, raza o etnia, promoviendo así un entorno laboral donde todos se sientan valorados (More, 2024). En conjunto, estos conceptos crean una organización más inclusiva, productiva y armoniosa.

La capacitación y formación continua son fundamentales para el crecimiento y el desempeño de los empleados, ya que permiten mejorar sus competencias y habilidades, lo que se traduce en una mayor eficiencia y calidad en su trabajo (Jordan, 2025). Este proceso



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

se ve complementado por un **liderazgo** efectivo, que influye directamente en la motivación, satisfacción y el comportamiento de los empleados. Un buen líder tiene la capacidad de inspirar, organizar y guiar a su equipo hacia el logro de objetivos comunes dentro de un marco de valores (Escuela Europea de Excelencia, 2015). Además, la **flexibilidad laboral**, al adaptar horarios y condiciones de trabajo a las necesidades personales de los empleados, favorece la conciliación de la vida laboral y familiar, un factor clave para aumentar el bienestar y la productividad (Randstad, 2024).

Todo esto se refuerza con **programas de incentivos**, los cuales, mediante recompensas y beneficios adicionales, no solo motivan a los empleados, sino que también fomentan su fidelización y compromiso con la empresa (Corporate Magic, 2025). En conjunto, estos elementos contribuyen a crear un entorno laboral más eficiente, satisfactorio y alineado con las necesidades tanto individuales como organizacionales.

El empoderamiento laboral, que implica delegar responsabilidad y autonomía a los empleados para que tomen decisiones y lideren proyectos dentro de la empresa, es un factor clave para potenciar su rendimiento y generar valor (Indeed, 2022). Este empoderamiento se ve fortalecido por la **estabilidad laboral**, que ofrece a los empleados la seguridad de permanencia en su puesto de trabajo, garantizando que no serán despedidos sin causa justa (Aademy, 2022). Además, la **responsabilidad social empresarial (RSE)** juega un papel fundamental, ya que las prácticas que favorecen el bienestar de la comunidad y el medio ambiente no solo mejoran la imagen de la empresa, sino que también



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

fomentan la fidelización del personal al alinearse con valores éticos y el compromiso con el bien común (Calderón, 2023).

En este contexto, **la autonomía laboral** se convierte en un pilar esencial, ya que permite a los empleados controlar aspectos de sus tareas, lo que les otorga mayor libertad, creatividad y productividad, y fortalece su compromiso con la empresa (IEU, 2018). En conjunto, estos conceptos crean un entorno de trabajo positivo, donde los empleados se sienten valorados, comprometidos y motivados para contribuir al éxito organizacional.

La **integración organizacional** es un proceso fundamental en las empresas que busca adaptar a los nuevos empleados a la cultura y los valores de la organización, asegurando que se alineen con los objetivos comunes y, al mismo tiempo, fomenten la fidelización dentro del equipo. (docusign, 2024) . Este proceso no solo tiene un impacto directo en la eficiencia operativa, sino que también está estrechamente vinculado con la **retención del talento**, un factor clave para el éxito y la sostenibilidad de la empresa. A través de estrategias eficaces de integración, las organizaciones pueden reducir la rotación de personal y crear un clima laboral positivo, lo cual aumenta el compromiso y la productividad (tech, 2023).

Además, las políticas de **conciliación trabajo-vida personal** desempeñan un papel esencial en este contexto, permitiendo que los empleados equilibren sus responsabilidades laborales con su vida personal y familiar. Este equilibrio no solo mejora el bienestar general



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

de los trabajadores, sino que también fortalece su lealtad hacia la empresa, ya que les permite desarrollarse profesionalmente sin sacrificar su vida personal (Euskadi.eus, 2022).

Finalmente, la **evaluación del desempeño** se convierte en una herramienta crítica para medir y analizar el rendimiento de los empleados, brindando datos objetivos que respaldan decisiones clave sobre promociones, incentivos y acciones para fidelizar a los empleados. Al integrar estas prácticas de manera efectiva, las organizaciones pueden asegurar un ambiente de trabajo más productivo, saludable y comprometido. (Smowl, 2022)

Después de haber analizado y referenciado los conceptos clave, se concluye que existe un marco conceptual sólido que explica de manera clara y coherente el comportamiento de tema de esta consultoría.

6.2 Marco Legal

La propuesta de fidelización se fundamenta en un marco normativo que abarca desde disposiciones internacionales hasta regulaciones locales, garantizando el trabajo digno y la eficiencia administrativa.

6.2.1 Ámbito Internacional

A nivel global, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) establece directrices claves. El Convenio 87 protege la libertad sindical, permitiendo a los empleados participar en decisiones que afectan su bienestar, un pilar de la fidelización¹⁵. Asimismo, el Convenio 158 promueve la estabilidad laboral al regular la terminación de contratos, factor esencial para la seguridad del servidor público¹⁶. Adicionalmente, los



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 8) impulsan el trabajo decente como motor de crecimiento, instando a las instituciones públicas a crear entornos laborales justos y productivos

6.2.2 Normativa Nacional (Colombia)

En el contexto colombiano, la gestión del talento humano en el sector público se rige por:

* Constitución Política (Arts. 25 y 53): Consagra el trabajo como un derecho fundamental y obliga al Estado a garantizar condiciones dignas, estabilidad y remuneración justa.

- Ley 909 de 2004: Estatuto marco del empleo público que regula la carrera administrativa. Esta ley es vital para la fidelización, pues define las reglas de juego para el ascenso, la permanencia y el retiro, basándose en el mérito.

- Ley 1010 de 2006: Mecanismo de prevención y corrección del acoso laboral. Un entorno libre de hostigamiento es prerrequisito para cualquier estrategia de retención de talento.

* Ley 1753 de 2015: En su artículo 65, alinea la gestión pública con los estándares internacionales de eficiencia, vinculando el desempeño del funcionario con los objetivos del Estado

6.3 Marco Teórico (teorías)

En este apartado se mostrarán las principales teorías sobre la fidelización del capital humano y como se ha convertido en un tema clave en el campo de la gestión de recursos humanos, ya que está directamente relacionada con la retención de talento, la satisfacción



organizacional y la productividad empresarial. A lo largo de las décadas, diversos estudios han abordado la importancia de retener y comprometer a los empleados para que se mantengan leales a la organización. A continuación, se presenta un recorrido histórico en la línea de tiempo sobre las principales teorías que han surgido en relación con la fidelización del capital humano.

6.3.1 Primeras Concepciones: La Teoría del Comportamiento

Organizacional (1950-1970)

En las primeras décadas del siglo XX, los estudios sobre gestión del personal se centraron en la eficiencia laboral y la motivación. A mediados del siglo XX, autores como **Douglas McGregor** y **Abraham Maslow** comenzaron a proponer teorías que influirían directamente en la fidelización del capital humano.

Teoría X y Teoría Y de McGregor (1960): McGregor desarrolló la teoría X y Y, donde planteó que los trabajadores podían verse como una fuente de recursos que deberían ser controlados (Teoría X) o, por el contrario, como individuos autónomos y comprometidos con la organización (Teoría Y). Esta última visión promovía un enfoque más colaborativo y participativo, lo que abrió paso a la fidelización a través de la motivación intrínseca. (SAGE, 2023)

La Pirámide de Maslow (1943): Abraham Maslow introdujo su famosa teoría de la jerarquía de necesidades, que establece que las personas buscan satisfacer primero necesidades básicas como la seguridad y la



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

pertenencia, y solo después se interesan por necesidades más altas como el reconocimiento y la autorrealización. En términos de fidelización, esta teoría sugiere que para retener al talento, las organizaciones deben garantizar la satisfacción de las necesidades fundamentales de sus empleados, tanto materiales como emocionales. (POPOLO, 2023)

6.3.2. El Enfoque del Compromiso Organizacional (1970-1990)

Con el tiempo, las investigaciones sobre fidelización del capital humano comenzaron a centrarse más en el **compromiso organizacional** como el principal factor para retener talento.

Teoría del Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1991): John Meyer y Natalie Allen son dos de los principales exponentes de la teoría del compromiso organizacional. Según ellos, el compromiso se puede dividir en tres dimensiones: **compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo**. El compromiso afectivo es el más relacionado con la fidelización, ya que implica un vínculo emocional con la empresa. Las organizaciones que logran generar este tipo de compromiso suelen tener empleados más leales y satisfechos, lo que aumenta la probabilidad de retenerlos a largo plazo. (Mariana Nava, Patricia Ramos, Emmanuel Garcia, 2021)

La teoría de la motivación-higiene de Herzberg (1959): Frederick Herzberg propuso una distinción entre factores motivacionales (como logros y reconocimiento) y factores de higiene (como salario y condiciones laborales). Según esta teoría, la falta de



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

factores de higiene puede provocar insatisfacción, pero no es suficiente para fomentar la motivación y fidelización. Por lo tanto, las organizaciones deben ir más allá de simplemente ofrecer condiciones adecuadas de trabajo; deben enfocarse también en motivar a los empleados a través de la satisfacción de necesidades más altas, como la autorrealización. (Gómez, 2020)

6.3.3. La Teoría del Capital Humano y la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos (1990-2000)

A partir de la década de 1990, se consolidó la noción del **capital humano** como un recurso estratégico clave para el éxito organizacional. La fidelización del talento pasó a ser vista como una parte fundamental de la gestión estratégica de los recursos humanos.

Teoría del Capital Humano (Becker, 1964): Gary Becker, en su obra "El capital humano", introdujo la idea de que las inversiones en educación y formación no solo benefician al individuo, sino que también contribuyen al crecimiento y rentabilidad de las organizaciones. Esta perspectiva refuerza la importancia de retener a los empleados capacitados, ya que son los que aportan mayor valor a la empresa a través de sus habilidades y conocimientos. (Montaño, 2019)

Modelo de Gestión Estratégica de Recursos Humanos (Fombrun, Tichy y Devanna, 1984): Este modelo establece que la gestión de recursos humanos debe alinearse con los objetivos estratégicos de la organización. Las prácticas que promueven la fidelización del capital humano, como la



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

formación continua, la gestión del desempeño y el diseño de carreras profesionales, son esenciales para asegurar que los empleados estén comprometidos y motivados para contribuir a los objetivos organizacionales. (Romford, 2021)

6.3.4. Enfoque Actual: El Bienestar Organizacional y la Fidelización (2000-Presente)

En el siglo XXI, las organizaciones han comenzado a comprender que la fidelización del capital humano no solo se basa en aspectos salariales o contractuales, sino en el bienestar integral de los empleados. A medida que las empresas han avanzado hacia modelos de trabajo más inclusivos, diversos enfoques contemporáneos han ganado relevancia. “Más allá de una tendencia, corresponde a uno de los pilares fundamentales de la cultura de las organizaciones para el desarrollo y promoción del bienestar, la satisfacción de las necesidades humanas y la calidad de vida de los trabajadores”. (Sánchez P. A., 2021).

Teoría del Bienestar Laboral (Warr, 2002): Peter Warr y otros autores proponen que el bienestar laboral está relacionado con la satisfacción, la motivación y la salud emocional de los empleados. Este enfoque subraya la importancia de la calidad de vida en el trabajo, que abarca desde el ambiente laboral hasta el equilibrio entre vida personal y profesional. Las empresas que priorizan el bienestar de sus empleados están en mejor posición para fomentar su fidelización a largo plazo.

Modelo de Gestión del Talento (Cascio, 2003):

Este modelo pone énfasis en la gestión estratégica del talento, entendiendo que los empleados con alto potencial son un recurso fundamental para el éxito organizacional. La fidelización en este contexto está asociada a la creación de un entorno donde el talento se desarrolle, se reconozca y se motive continuamente. Al concebir a una organización saludable como aquella en la cual se generan efectos positivos sobre los empleados, surge el interés e importancia por determinar si las prácticas de recursos humanos tienen alguna incidencia en el estado de bienestar, concibiéndolo como un balance global de recursos sociales, personales y aptitudes individuales (MARIA PAULA GÓMEZ CORREA, MERLIN PATRICIA GRUESO HINESTROZA, 2015)

Teoría de la Experiencia del Empleado (Hewitt, 2013): A lo largo de la última década, la fidelización se ha vinculado estrechamente con la creación de una experiencia integral para el empleado. Las organizaciones están invirtiendo cada vez más en la creación de experiencias laborales positivas que cubran desde la integración en la empresa hasta el desarrollo de carrera. Según este enfoque, la fidelización se logra cuando los empleados perciben que su trabajo y su vida dentro de la empresa son valorados y enriquecidos. (MacPherson, 2016)

En la actualidad, la fidelización del capital humano es un tema transversal que implica tanto la gestión de relaciones laborales como la creación de una cultura



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

organizacional que valore al empleado como un activo clave. La evolución de las teorías sobre fidelización ha pasado de una visión puramente económica y de control a una perspectiva más humanista, donde la satisfacción, el bienestar, el desarrollo profesional y el compromiso emocional se han consolidado como elementos esenciales para retener al talento en las organizaciones.

Hoy, las empresas buscan no solo mantener a los empleados, sino también convertirlos en defensores de la marca, fomentando un entorno de trabajo en el que los individuos no solo permanezcan, sino que deseen quedarse y crecer dentro de la organización.

7. METODOLOGÍA

En este apartado se describe detalladamente la metodología empleada para llevar a cabo la presente investigación. Se explican los enfoques, métodos y técnicas utilizados para recolectar, analizar e interpretar los datos, con el objetivo de garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. Asimismo, se justifica la elección del diseño metodológico en función de los objetivos planteados y la naturaleza del problema de estudio.

7.1 Enfoque

La investigación denominada un modelo de gestión para la fidelización de capital Humano de la contraloría, tendrá un enfoque mixto, dado que:

Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”. (Sampieri, 2008)

7.2 Diseño

El diseño de esta investigación será un diseño no experimental ya que este guarda coherencia con su definición.

Es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. Se fundamenta en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que ya ocurrieron o se dieron sin la intervención directa del investigador. (Dzul, 2017)

7.3 Alcance

El alcance de esta investigación será explicativo, este alcance es congruente con esta investigación dado que “Está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.” (Universidad de Guanajuato, 2021)

7.4 Población

La población objeto de estudio está caracterizada por los empleados de la contraloría General del departamento de Antioquia que son 317 según fuente de talento humano de la entidad.

En la investigación denominada Fidelización del capital humano de la Contraloría General de Antioquia, la información es recolectada a través de encuestas, por lo tanto será necesario hacer uso del tamaño óptimo de la muestra. “El tamaño de la muestra dará la fuerza o potencia del estudio (1-b), sobre todo en el caso de que se vaya a contrastar una hipótesis” (Tabasco, 2005); como la población objeto de estudio es finita se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N - 1) \cdot E^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

A continuación, se bautizarán las variables de la fórmula

Donde:

n = tamaño óptimo de la muestra

N = tamaño de la población (317) según fuente de talento humano

Z = valor Z correspondiente al nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito 0.5

q = Probabilidad de Fracaso; como $P\ 0.5 = Q = 1 - 0.5 = 0.5$

E = error máximo permitido para esta investigación 0.6%

NC = Nivel de confianza está representado por 95%

A continuación, se procede a encontrar el valor de Z estandarizado, asociado a los valores de la tabla de la normal y al nivel de confianza.

$$NC = 1 - \alpha \quad Z = 1 - \alpha/2$$

$$0.95 = 1 - \alpha \quad Z = 1 - 0.05/2$$

$$\alpha = 1 - 0.95 \quad Z = 1 - 0.025$$

$$\alpha = 0.05$$

$$Z = 0.975 \text{ (se busca este valor en la tabla de la normal)}$$

$$Z = 1.96$$

Después de tener todos los valores se procede a sustituir o reemplazar en la fórmula

$$n = \frac{(317) * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(317 - 1) * (0.6)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = 145$$



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS
esa estimación

El tamaño óptimo de la muestra es aproximadamente 145 personas esa estimación se da con un nivel de confianza del 95% y un error máximo permitido del $E = 6\%$

7.5 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo que se utilizará será muestreo no probabilístico por intención que según (Parra, 2022) El muestreo intencional es un método de muestreo no probabilístico, este ocurre cuando “los elementos seleccionados para la muestra son elegidos por el criterio del investigador.”

7.6 Diseño de la encuesta

La encuesta se diseñó para medir las principales variables que influyen en la fidelización del capital humano en la Contraloría General de Antioquia. Antes de aplicarla, se incluyó un breve mensaje de ambientación para explicar el objetivo del estudio y garantizar la confidencialidad de las respuestas.

El instrumento se construyó con base en el modelo de gestión humana por competencias, complementado con elementos del modelo estratégico, porque ambos permiten evaluar aspectos críticos identificados en la entidad como: motivación, comunicación, desarrollo profesional, compromiso y bienestar laboral.

Variables medidas

- Valoración y reconocimiento
- Comunicación interna
- Desarrollo profesional

- Compromiso organizacional
- Bienestar y equilibrio laboral
- Cultura organizacional
- Motivación y satisfacción

Las preguntas se presentaron en escala Likert para facilitar la medición de percepciones, la comparación entre grupos y el análisis estadístico. La encuesta se estructuró en seis bloques: datos generales, valoración institucional, desarrollo, comunicación, bienestar y percepción global.

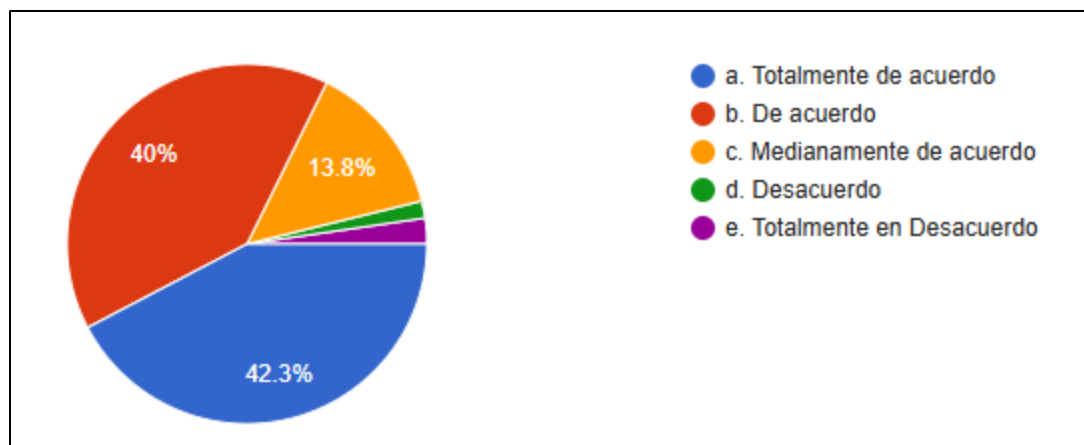
Ver anexo # 1 Encuesta

7.7 Análisis de resultados

En este apartado, se mostrarán los principales resultados alcanzados con la encuesta implementada a 145 colaboradores de la Contraloría General de Antioquia; Esta fue implementada a través de la herramienta google forms, aplicada de manera organizada a cada uno de ellos para identificar y diagnosticar las variables en el proyecto de consultoría.

A continuación, se dará respuesta al primer objetivo específico de la consultoría, en primera instancia, para identificar los factores internos y externos que afectan la satisfacción y fidelización del capital humano dentro de los procesos de optimización.

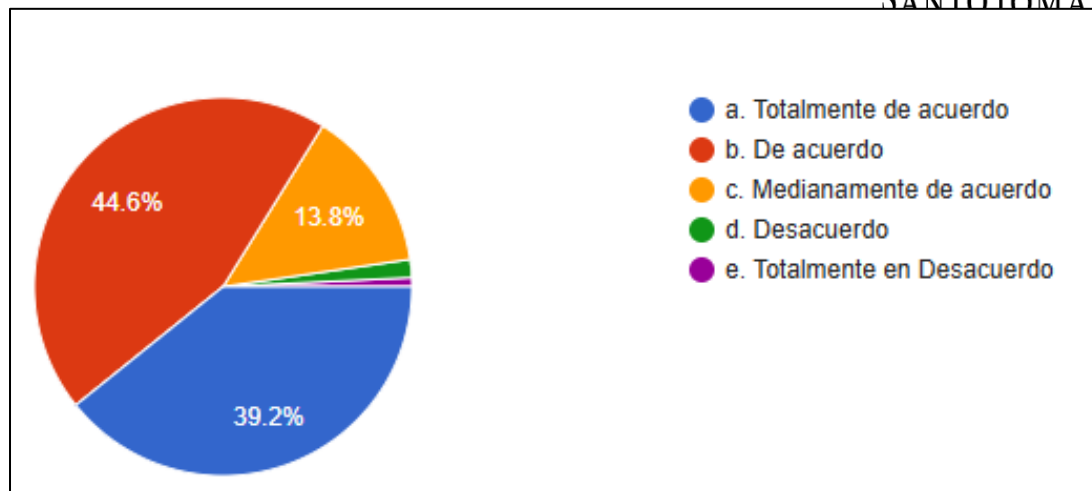
Figura 4 Valoración de los empleados por la institución



Fuente: elaboración propia Con base a información encuesta 2025

Teniendo en cuenta la gráfica No 1 se observar que los empleados se sienten valorados por la institución, se evidencia que en un 42.3% de los encuestados están totalmente de acuerdo, un 40% de acuerdo, un 13.8% medianamente de acuerdo, un 2.15% en desacuerdo y un 2.3% totalmente en desacuerdo. Se interpreta con estos datos que la mayoría de las encuestas se perciben satisfechos ya que esto impacta directamente en la productividad, el compromiso, la retención de talento humano Según el equipo editorial de Wellhub “Reconocer y valorar a tus colaboradores no solo mejora su satisfacción y motivación, sino que también contribuye significativamente a la retención de personal y al fortalecimiento de la cultura organizacional.”. (2025)

Figura 5 Comunicación Interna clara y oportuna

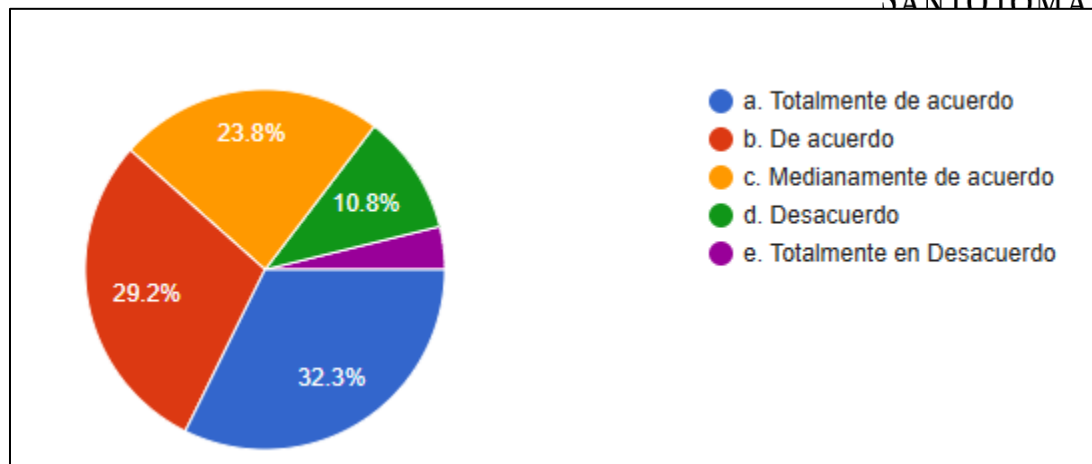


Fuente: elaboración propia Con base a información encuesta 2025

Después de haber analizado la valoración de los empleados es importante validar

La comunicación interna para verificar si esta es clara y oportuna, se evidencia, que un 44.6 % de los encuestados están de acuerdo un 39.2% totalmente de acuerdo un 13.8% medianamente de acuerdo y un 2.15% están en desacuerdo y 1% en desacuerdo, evidenciando que más de la mitad de los encuestados no se encuentran totalmente de acuerdo con la forma en que se comunica actualmente entre el personal. Según Checklist “Al llevar a cabo técnicas de comunicación asertiva, se estará asegurando la correcta comunicación de las ideas, lo cual impactará positivamente en las actividades del equipo de trabajo” (2025)

Figura 6 Existen oportunidades de crecimiento profesional

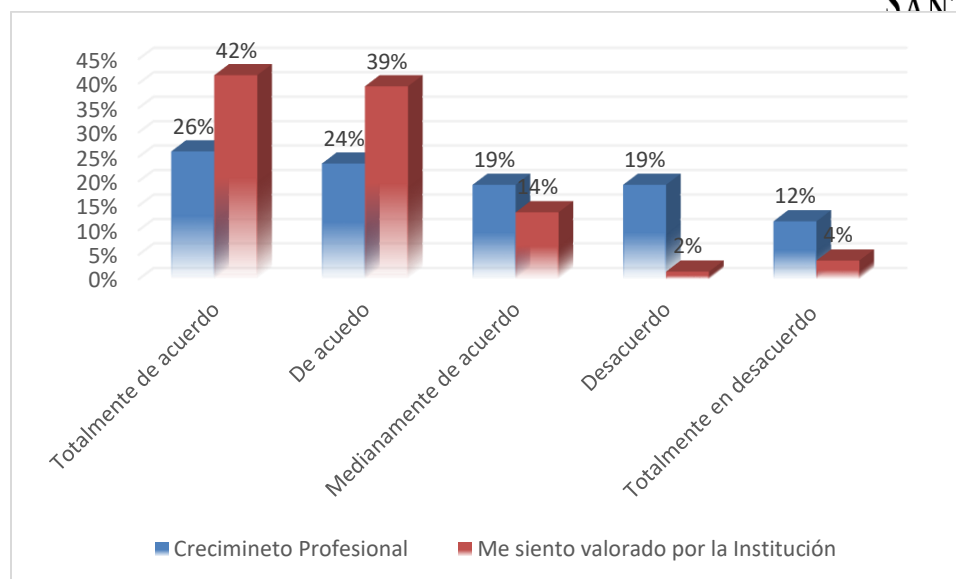


Fuente: elaboración propia Con base a información encuesta 2025

Dándole continuidad a la fase de identificar y posteriormente diagnosticar se analiza si existen oportunidades de crecimiento profesional en la entidad y se obtiene, que un 32.3% de los encuestados están totalmente de acuerdo, un 29.2% de acuerdo, un 23.8% medianamente de acuerdo, un 10.8% en desacuerdo y un 5.3% totalmente en desacuerdo. Según el artículo desarrollo histórico de la gestión del talento humano el activo más valioso de casi todas las empresas es su gente.

Por lo tanto, una de las mejores maneras de sentar las bases para el éxito futuro es invertir en el crecimiento profesional de los empleados. (Báez, 2024) Tomando en cuenta el autor anterior, para esta consultoría se interpreta el resultado arrojado de esta variable concluyendo que alrededor el 68.7% de los encuestados manifiestan que deberían de brindar más oportunidades de crecimiento profesional.

Figura 7 *Análisis bidimensional crecimiento profesional vs valoración por la institución.*



Fuente: elaboración propia Con base a información encuesta 2025

Teniendo en cuenta el análisis de los resultados de la encuesta en el punto anterior es necesario hacer un análisis bidimensional entre las variables con mayor incidencia en la problemática expuesta en esta consultoría

Se aplica un estudio bidimensional con un diagrama de barras para correlacionar las variables que denotan el impacto del crecimiento profesional y como este incide en la forma en que ellos se sienten valorados; Para lograr una correlación acertada nos apoyamos en la investigación de Hastwell que en uno de sus apartados dice “Las empresas que invierten en el crecimiento de sus empleados disfrutan de mayores tasas de retención y mayor rentabilidad. Las investigaciones sugieren que las organizaciones con programas de formación estructurados generan un 218 % más de ingresos por empleado que las que no los tienen.

Quienes descuidan el desarrollo se arriesgan a perder talento y competitividad.
(2025) Respaldados en lo anterior se concluye que uno de los factores que van a mejorar



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

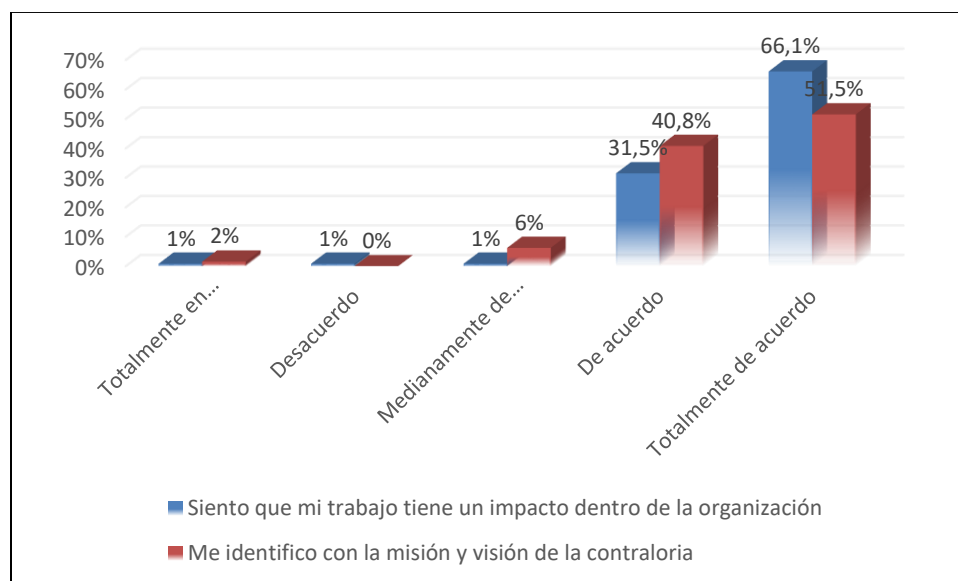
la fidelización sería crear más oportunidades de crecimiento profesional debido a que en

la gráfica podemos observar que el 38.4% de los encuestados, no se encuentran

totalmente satisfechos con las oportunidades que actualmente tienen, generando que un

17,6% no se sienten totalmente valorados por la entidad.

Figura 8 *Análisis bidimensional me identifico con la institución vs el impacto que tiene mi trabajo en la institución.*



Fuente: elaboración propia Con base a información encuesta 2025

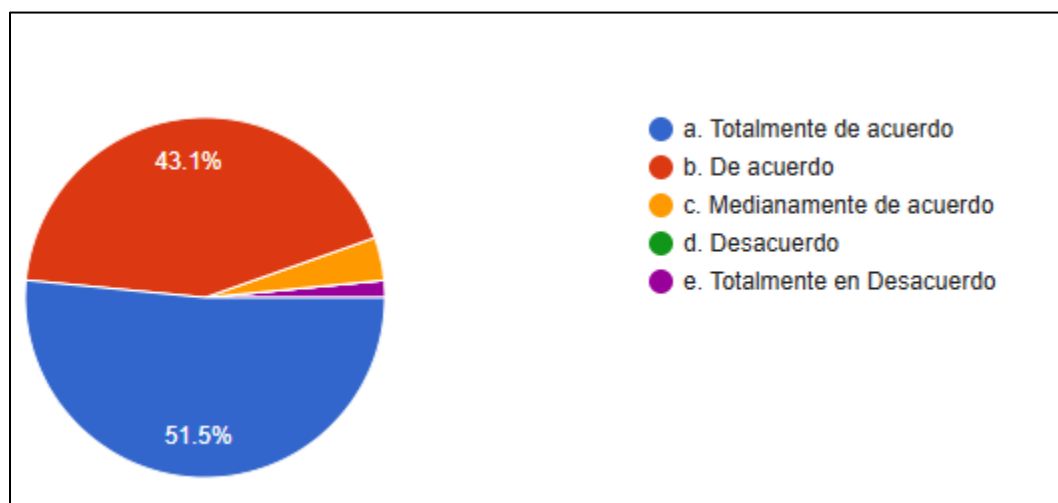
Para determinar el concepto que tiene los encuestados referente al impacto que tiene su trabajo en la organización y como se sienten identificados con la misión y visión de la entidad se analizan los resultados de forma bidimensional, Obteniendo como conclusión que más del 90% de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo con este cuestionamiento según Randstad.



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

Los valores corporativos son el conjunto de creencias, principios y normas que definen la forma en que una empresa opera y se relaciona con su entorno. Estos valores sirven como una guía ética y cultural que ayuda a los colaboradores a alinear sus acciones con la visión y misión de la organización. (2026)

Figura 9 *Equilibrio entre el trabajo y la vida personal*



Fuente: elaboración propia Con base a información encuesta 2025

Interpretando los resultados de la encuesta, obtenemos como soporte para el desarrollo del segundo objetivo los aportes de los encuestados en cuanto a la satisfacción que tienen sobre el equilibrio laboral y la vida personal. Esta variable indica que se debe fortalecer las estrategias que actualmente se tiene, para integrar estos dos factores porque aunque se puede ver, que un buen porcentaje se encuentran satisfechos, esta variable

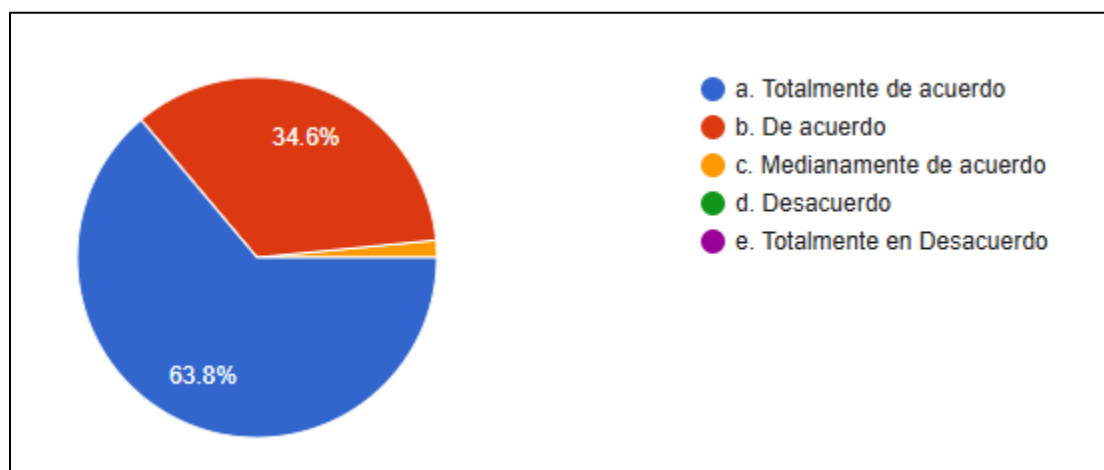


UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

debería ser más completa debido a la importancia de ella, tenemos que un 51,5% se encuentran totalmente satisfechos y un 43,1% satisfechos se fortalece este con el concepto teórico de Reyes quien explica que:

El equilibrio vida-trabajo basado en la motivación laboral evidencia los beneficios que se pueden obtener con esta modalidad, debido a que los trabajadores se sienten más comprometidos y motivados, bajo aspectos como salario emocional, equilibrio laboral, oportunidades de crecimiento entre otros, para que así se visualicen a cumplir junto con la compañía las metas y los objetivos que esta se ha propuesto (2018).

Figura 10 Justas condiciones laborales como salario y otros beneficios.



Fuente: elaboración propia Con base a información encuesta 2025

Después de analizar la satisfacción que tiene los empleados con sus salarios, evidenciamos también un alto nivel de satisfacción y consenso positivo sobre cómo se sienten los empleados con los salarios, esta opinión claramente inclinada hacia lo positivo

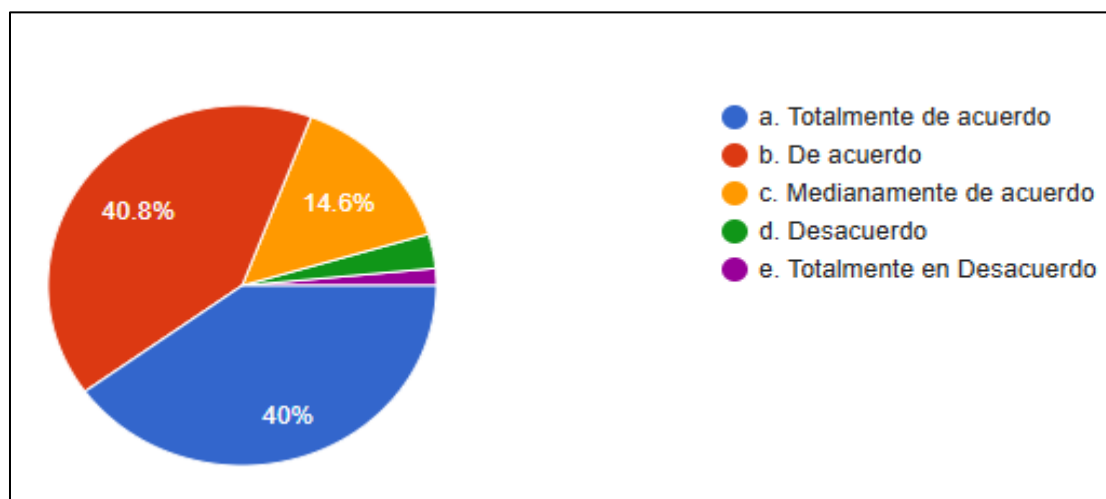


UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

será estratégica para la propuesta de este proyecto sustentada en la satisfacción manifestada por el personal donde evidenciamos que el 98,4% se sienten que las condiciones de sus salarios son completamente justas. Y tal como lo afirma Thomas. “Una remuneración justa, en términos claros y transparentes, es fundamental para construir un futuro de trabajo mejor”.

Por lo anterior se considera que esta es una variable positiva que se puede utilizar como estrategia a la hora de implementar un plan de fidelización del capital humano” (2022) debido a que una buena remuneración económica es un incentivo importante a la hora de motivarlos a mejorar las otras variables relacionadas con esta encuesta.

Figura 11 *Clima laboral*



Fuente: elaboración propia Con base a información encuesta 2025

Continuando con el análisis que le dé respuesta al segundo objetivo de esta investigación, Diagnosticar las áreas de mejora en las políticas actuales de gestión del

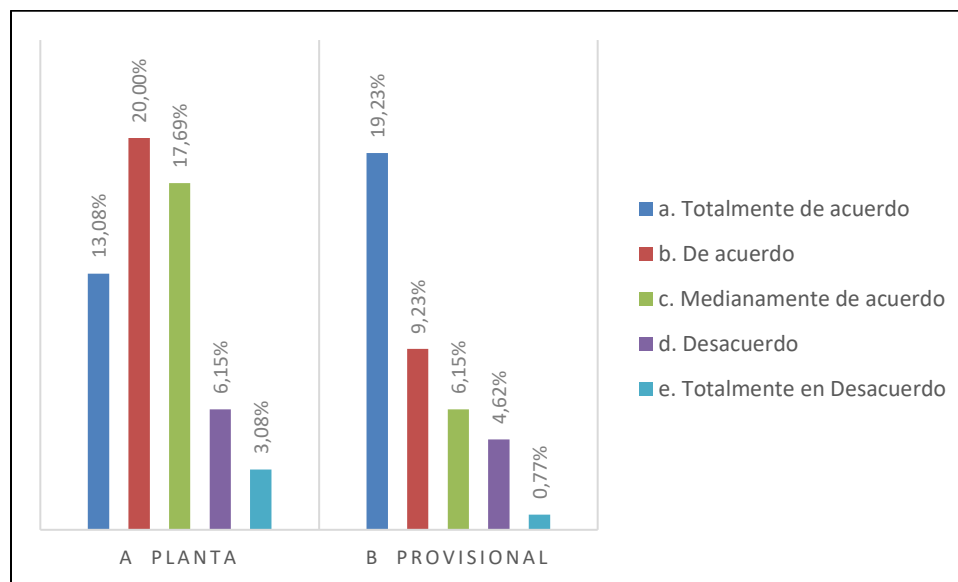


UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

talento humano dentro de la Contraloría General de Antioquia, mediante un análisis exhaustivo de los procesos, prácticas y condiciones laborales existentes, es importante examinar esta pregunta, ya que el clima laboral es un factor muy importante en una organización. “Mantener un buen ambiente en el lugar de trabajo es fundamental para el éxito de una organización.

Un buen clima laboral favorece la productividad, la satisfacción de los empleados y la retención del talento” (UNIR, 2025) como se observa, en la figura 8 el 80, 8% se encuentran satisfechos con el clima laboral.

Figura 12 Análisis bidimensional en oportunidades de crecimiento vs el personal de planta y el provisional



Fuente: elaboración propia Con base a información encuesta 2025

En el marco del segundo objetivo del diagnóstico, se observa que las respuestas del personal de planta y provisional representadas en la figura 9, presentan diferencias



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

significativas que deben ser tenidas en cuenta en el análisis. El personal de planta, gracias a su experiencia y permanencia en la institución, aporta elementos valiosos para la toma de decisiones estratégicas. Por su parte, el personal provisional contribuye con ideas innovadoras, las cuales también son fundamentales en la construcción del resultado final de esta consultoría.

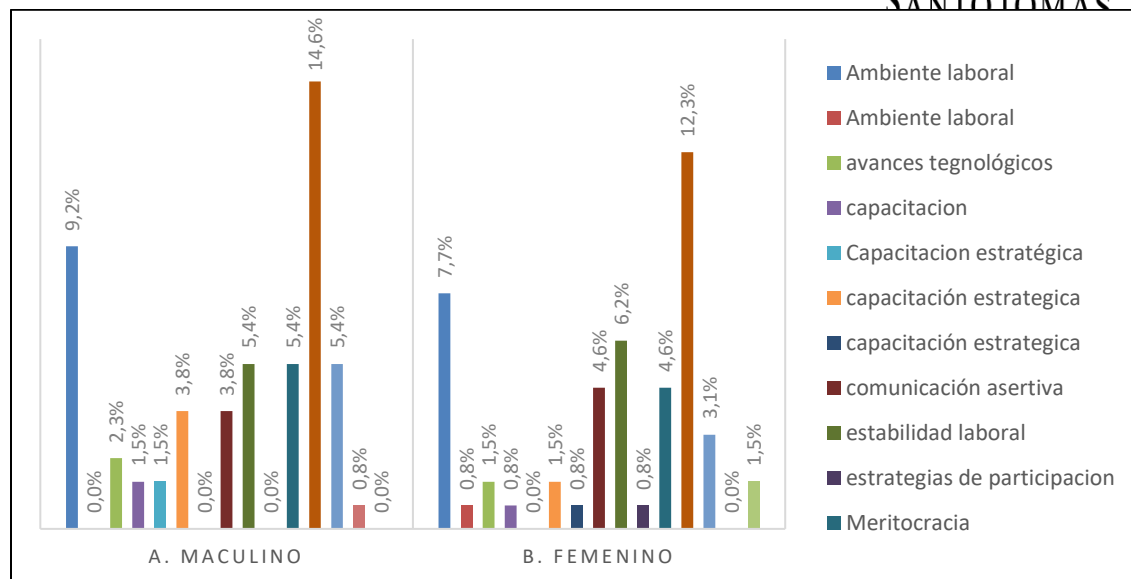
En relación con la percepción sobre las oportunidades de crecimiento profesional, se identifican los siguientes resultados: De acuerdo: 20% del personal de planta vs. 9,2% del personal provisional. Medianamente de acuerdo: 17,69% del personal de planta vs. 6,15% del personal provisional.

Estos datos evidencian que el personal de planta no se encuentra totalmente satisfecho con las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la entidad. Esta situación cobra relevancia dado que, por su condición de vinculación, son ellos quienes permanecerán en la institución y tienen un rol determinante en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. “La planta de personal, es el conjunto de los empleos permanentes requeridos para el cumplimiento de los objetivos y funciones asignadas a una organización” (Función Pública, 2024)

Figura 13 Análisis bidimensional entre uno de los aspectos relevante vs genero



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS



Fuente: elaboración propia Con base a información encuesta 2025

Este análisis bidimensional muestra que para ambos hay dos aspectos relevantes a mejorar que son la estabilidad laboral y la capacitación estratégica, ambos coinciden en la importancia de ellos. Estos resultados sugieren que, independientemente del género, la mayoría de los colaboradores identifican los mismos aspectos a mejorar, lo que refleja un consenso organizacional en cuanto a las prioridades de cambio. Como respaldo de este análisis El ministerio de Igualdad y sanidad, en la herramienta igualdad de las empresas, expresa que:

Las empresas socialmente responsables han comprobado que cuando todo el personal asume la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, y se aplica este concepto en los diversos ámbitos de toma de decisiones, todo el mundo se siente responsable del prestigio que va adquiriendo la organización y, además, aumenta el nivel de adhesión

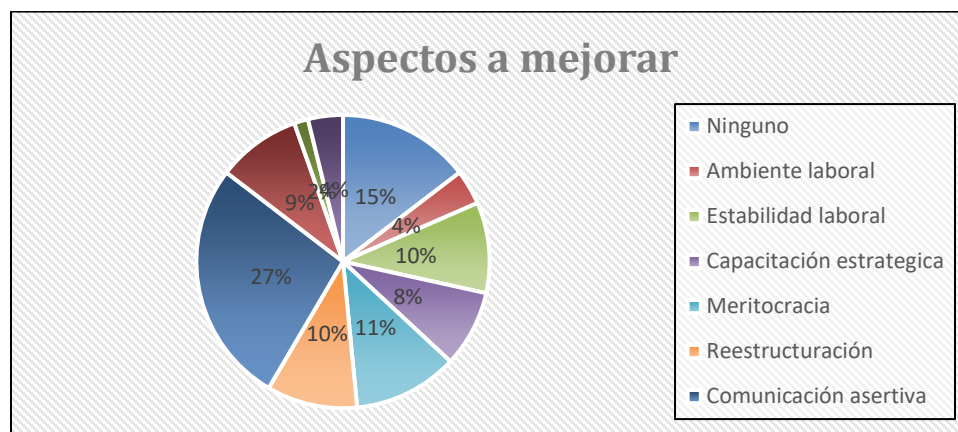


UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

interna a los programas y objetivos establecidos (Igualdad de la Empresas

SF)

Figura 14 Análisis de los aspectos a mejorar



Fuente: elaboración propia Con base a información encuesta 2025

Concluyendo con esta consultoría determinamos las variables más relevantes y que dirigen a un modelo de gestión enfocado a la fidelización que generará las estrategias de motivación, desarrollo y reconocimiento que son los aspectos claves del objetivo. Para esto se resalta que según la Universidad en Internet.

La mejora continua en la empresa, como su propio nombre indica, es una metodología que busca mejorar la calidad y excelencia a través de pequeños cambios de forma continuada que influyan en la mejora de los productos, servicios y procesos de la compañía” (2022).

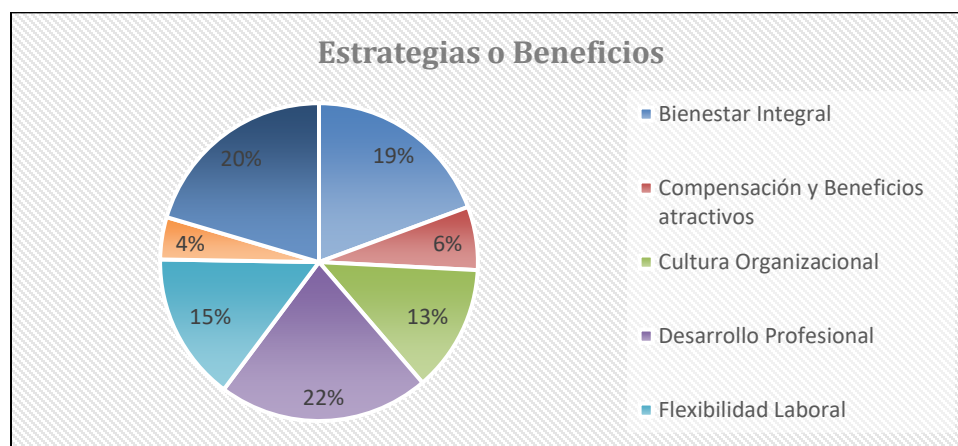
En este orden de ideas, en primera instancia se evidencia, que el aspecto más señalado es comunicación asertiva con un 27%, lo que indica que gran parte de los



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

colaboradores perciben debilidades en la manera en que fluye la información dentro de la organización. Un 15% de los encuestados considera que no hay aspectos a mejorar, lo que refleja un grupo satisfecho con la empresa. Otros aspectos destacados fueron: Reestructuración un 11%, estabilidad laboral un 10% y capacitación estratégica un 10% de los encuestados.

Figura 15 Estrategias y beneficios que se deben implementar.



Fuente: elaboración propia Con base a información encuesta 2025

Estas respuestas reflejan la percepción o prioridad que tienen los encuestados de la Contraloría General de Antioquia, frente a diferentes estrategias o beneficios que se puede implementar para incrementar la motivación, el bienestar y el compromiso laboral, logrando un mayor grado de fidelización.

En el desarrollo profesional se refleja la variable más valorada con un 22%, lo que indica que los colaboradores buscan oportunidades de capacitación, crecimiento y planes de carrera dentro de la entidad. Bienestar Integral con el 19% y Flexibilidad Laboral con



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

un 15% Ambos representan factores claves relacionados con el equilibrio entre vida

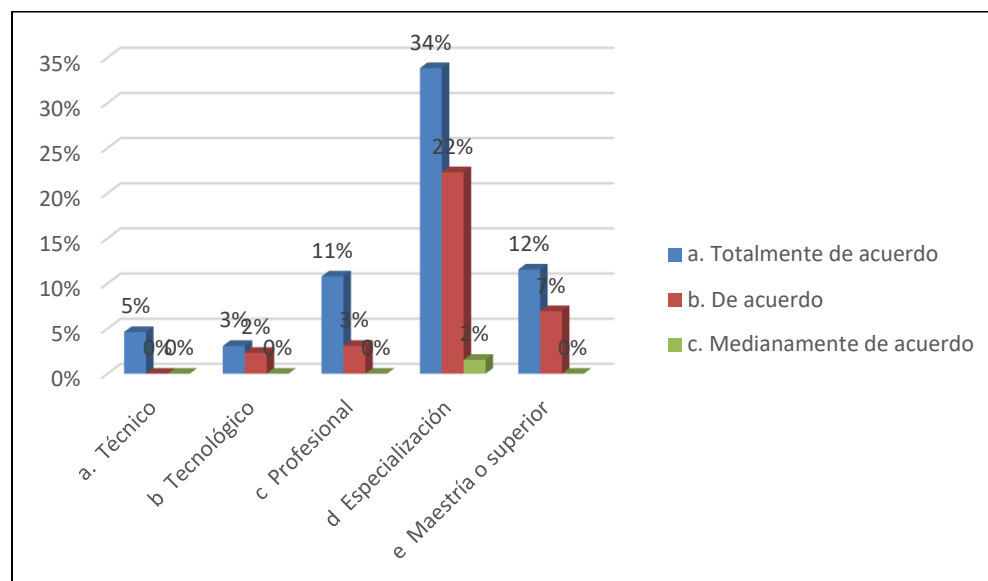
personal y laboral, y el cuidado físico y mental del talento humano. Cultura

Organizacional con el 13%.

Aunque no es la prioridad más alta, sigue teniendo un peso relevante. Los colaboradores esperan un entorno organizacional positivo, inclusivo y motivador. De acuerdo con el artículo.

El bienestar organizacional: una inversión valiosa para el éxito empresarial” de Rhsaludable “Las empresas pueden ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y personal, como capacitación y desarrollo de habilidades, mentorías y coaching. Estas oportunidades pueden ayudar a los empleados a sentirse valorados y apoyados, lo que puede mejorar la moral y la satisfacción en el trabajo.(2023)

Figura 16 Análisis bidimensional el nivel educativo vs satisfacción salarial



Fuente: elaboración propia Con base a información encuesta 2025

Para Concluir el análisis de la encuesta se procedió hacer un análisis bidimensional para saber si de acuerdo al nivel educativo, los empleados sienten que sus salarios son los adecuados, en este se evidencio que el 34% de los encuestados son especialistas y se sienten totalmente satisfechos con el salario asignado y un 22% de acuerdo lo que representa un 57% que son especialistas y consideran que están bien remunerados.

El salario, tanto legal como emocional, apalancan el bienestar en las empresas. Los trabajadores creen que para sentirse satisfechos deben de estar dentro de un rango de mercado laboral que represente competitividad (ajuste de las condiciones ofrecidas) y que deben ser valoradoras según sus conocimientos, experiencia y perfil laboral. (Sanchez, 2024)

7.8 Análisis y discusión de resultados de la encuesta

Para la consultoría aplicada en la Contraloría General de Antioquia, el análisis de esta encuesta fue crucial porque transformó datos brutos en información valiosa que permite entender las necesidades y percepciones de los empleados, identificar áreas de mejora y medir la satisfacción laboral, encontrando así alternativas de solución que conlleven a un plan de intervención.

8. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Después de haber identificado los aspectos de mejora más relevantes relacionados con la fidelización del capital humano de la Contraloría General de Antioquia, a continuación, se mostrarán las principales alternativas de solución que dan respuesta a la investigación.

1. Diseñar un plan de desarrollo profesional basado en capacitaciones internas, talleres prácticos, rotación de puestos y programas de mentoría con líderes experimentados de la entidad. El resultado esperado es el incremento de habilidades técnicas y de gestión en los colaboradores, el fortalecimiento de la cultura de aprendizaje organizacional, y la creación de una red de transferencia de conocimiento entre el personal de planta y el provisional. El costo estimando sería Cero, dado que será una transferencia de conocimiento entre los mismos empleados en las que contamos con variedad de profesionales y se crearan grupos interdisciplinarios que ayuden a enriquecer el conocimiento apuntado a la generación de crecimiento profesional y de un mayor valor público (MPG) y por ende una mayor satisfacción al servicio del ciudadano. El impacto esperado es alto, ya que fomenta la motivación, el compromiso y la preparación del personal para asumir nuevos roles dentro de la institución, es fundamental contar con el compromiso de la dirección de Talento Humano en articulación con jefes de área y líderes de procesos.



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

2. Implementar un plan de comunicación asertiva y efectiva que incluya capacitaciones en habilidades comunicacionales, canales internos más dinámicos y espacios de retroalimentación constante. Resultados esperados son una mayor claridad y oportunidad en la circulación de la información, educación de malentendidos y duplicidad de esfuerzos y el incremento en el sentido de pertenencia. El costo estimado es \$4000, 000, para la contratación de consultores externos como un coach o neuropsicología, especialistas en comunicación liderazgo e inteligencia emocional para dictar talleres puntuales, que le brinde a los empleados herramientas para adquirir el manejo de la comunicación y las emociones. El impacto esperado es alto, ya que la comunicación impacta de manera transversal en la motivación, la eficiencia y la confianza en la entidad y se espera contar con la oficina de Talento Humano en coordinación con la Dirección de Comunicaciones.

3. Implementar una política flexible de trabajo híbrido que combine jornadas presenciales y remotas. Esto incluiría lineamientos claros sobre el número de días en casa, el uso de herramientas tecnológicas de colaboración, y la evaluación por cumplimiento de objetivos más que por prespecialidad, resultados esperados so la mejora del equilibrio vida-trabajo y mayor satisfacción laboral, incremento en la productividad al reducir tiempos de desplazamiento y Reducción de costos operativos. El Costo estimado es Alto aproximadamente \$35.000. 000, para la adaptación tecnológica, un auxilio de



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

conectividad y, ajustes normativos. Y el impacto esperado es alto, ya que atiende la necesidad de flexibilidad y bienestar identificada en la encuesta, y a la vez moderniza las dinámicas laborales de la institución

A continuación, se muestra de manera sintetizada, las alternativas de solución que dan respuestas a esta investigación.

Tabla 6 Alternativas de Solución



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	DESCRIPCIÓN	RESULTADO	COSTO (\$)	IMPACTO	RESPONSABLE
Diseñar un Plan Interno de Capacitación y Mentoría Organizacional	Diseñar un plan de desarrollo profesional basado en capacitaciones internas, talleres prácticos, rotación de puestos y programas de mentoría con líderes experimentados de la entidad	El resultado esperado es el incremento de habilidades técnicas y de gestión en los colaboradores, el fortalecimiento de la cultura de aprendizaje organizacional, y la creación de una red de transferencia de conocimiento entre el personal de planta y el provisional.	El costo estimando sería Cero, dado que será una transferencia de conocimiento entre los mismos empleados en las que contamos con variedad de profesionales y se crearan grupos interdisciplinarios que ayuden a enriquecer el conocimiento apuntado a la generación de crecimiento profesional y de un mayor valor público (MPG) y por ende una mayor satisfacción al servicio del ciudadano.	El impacto esperado es alto, ya que fomenta la motivación, el compromiso y la preparación del personal para asumir nuevos roles dentro de la institución, es fundamental contar con el compromiso de la Dirección de Talento Humano en articulación con jefes de área y líderes de procesos.	Dirección de Talento Humano en articulación con jefes de área y líderes de procesos.
Fortalecimiento de la Comunicación Interna	Implementar un plan de comunicación asertiva y efectiva que incluya capacitaciones en habilidades comunicacionales, canales internos más dinámicos (intranet, boletines digitales, reuniones periódicas), y espacios de retroalimentación constante.	Resultados esperados son una mayor claridad y oportunidad en la circulación de la información, educación de malentendidos y duplicidad de esfuerzos y el incremento en el sentido de pertenencia	El costo estimado es \$4000,000, para la contratación de consultores externos como un coach o neuropsicología, especialistas en comunicación liderazgo e inteligencia emocional para dictar talleres puntuales, que le brinde a los empleados herramientas para adquirir el manejo de la comunicación y las emociones.	El impacto esperado es alto, ya que la comunicación impacta de manera transversal en la motivación, la eficiencia y la confianza en la entidad	La oficina de Talento Humano en coordinación con la Dirección de Comunicaciones.
Modelo de Trabajo Híbrido (alternancia entre casa y oficina)	Implementar una política flexible de trabajo híbrido que combine jornadas presenciales y remotas. Esto incluiría lineamientos claros sobre el número de días en casa, el uso de herramientas tecnológicas de colaboración, y la evaluación por cumplimiento	Los resultados esperados son la mejora del equilibrio vida-trabajo y mayor satisfacción laboral, incremento en la productividad al reducir tiempos de desplazamiento y Reducción de costos operativos (servicios, espacio físico).	El Costo estimado es Alto aproximadamente \$35.000.000, para la adaptación tecnológica, un auxilio de conectividad y, ajustes normativos.	El impacto esperado es alto, ya que atiende la necesidad de flexibilidad y bienestar identificada en la encuesta, y a la vez moderniza las dinámicas laborales de la institución.	Dirección de Talento Humano en articulación con jefes de área y líderes de procesos.

Fuente: elaboración propia con base a información alternativas de solución 2025

8.1 Alternativa de Solución seleccionada

En este contexto, y tras un análisis de las alternativas propuestas en este estudio, se concluye que la opción óptima es la de Diseñar un plan de desarrollo profesional basado en capacitaciones internas, talleres prácticos, rotación de puestos y programas de mentoría con líderes experimentados de la entidad, dado que esta responde de manera directa y efectiva a las principales necesidades identificadas en los resultados de la encuesta. Su diseño no solo permite atender las expectativas del personal, sino que también genera un impacto positivo en la productividad, el clima laboral y la retención del talento humano.

A diferencia de las otras opciones, esta alternativa ofrece un equilibrio entre viabilidad económica, facilidad de ejecución y beneficios a corto y mediano plazo. Además, se ajusta a la capacidad operativa y financiera de la organización, lo que asegura su sostenibilidad en el tiempo

9. PLAN DE INTERVENCIÓN

Continuando con el análisis y diagnóstico de la presente consultoría, y después de haber analizado las alternativas de solución donde se eligió que la alternativa número 1, Diseñar un plan de desarrollo profesional basado en capacitaciones internas, talleres prácticos, rotación de puestos y programas de mentoría con líderes experimentados de la



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

entidad, es la que más se ajusta al propósito de este estudio y posterior a ello determinar

la viabilidad y pertinencia de su implementación.

A continuación, se detallan las estrategias y las fases de desarrollo para el diseño del plan de desarrollo profesional el cual está basado en capacitaciones internas, talleres prácticos, rotación de puestos y programas de mentoría con líderes experimentados de la entidad.

9.1 Fase 1

En esta etapa se plantea como estrategia realizar la presentación de los resultados, análisis y propuestas de solución que arroje la investigación, a la alta dirección de la contraloría General de Antioquia, en cabeza la doctora Enedit Gonzales, con el objetivo de solicitar la autorización para la realización de este plan de intervención propuesto. El resultado esperado de esta fase es asegurar el respaldo institucional y los recursos para la ejecución.

9.2 Fase 2

Durante esta etapa se convocará un grupo de colaboradores para socializar la estrategia propuesta dentro del marco del trabajo de grado “diseño de un modelo de fidelización del capital humano de la Contraloría General de Antioquia, en esta reunión se pretende presentar la iniciativa de realizar unas capacitaciones para que los empleados que los que tengan más experiencia y conocimiento know-how, puedan transferir su



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

saberes a las personas que están ingresando nuevas al puesto de trabajo y las que estén interesadas en fortalecer sus conocimiento dentro de la entidad. El objetivo de esta fase es seleccionar a los colaboradores que estén dispuestos compartir voluntariamente sus conocimientos y a su vez dar apoyo a los compañeros que requieren. Los resultados esperados son la generación de un buen ambiente organizacional y que los empleados se sientan valorados por la institución.

9.3 Fase 3

En esta etapa se plantea realizar un diagnóstico para identificar los temas claves que se abordarán en los cursos de formación, se recogerán las propuestas de los colaboradores seleccionados, con el objetivo de seleccionar los temas con mayor incidencia en el desempeño de los empleados y estén relacionados con las debilidades en sus competencias, esperando como resultado de este proceso, el fortalecimiento en el conocimiento y habilidades, lo cual repercutirá positivamente en el desempeño de los empleados y los resultados de la organización.

9.4 Fase 4

En esta fase se ejecutarán los cursos de formación, los temas que se van a dictar estarán enfocados en el área de auditoria Integrada, la cual es el área misional de la contraloría General de Antioquia, se difratará la capacitación sobre el primer tema elegido por el grupo de colaboradores. El objetivo es aplicar las soluciones planteadas en el diagnóstico realizado durante la consultoría, esperando como resultado que los



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

empleados adquieran conocimientos prácticos y teóricos que les permitan fortalecer sus competencias.

9.5 Fase 5

En esta etapa se realizará una encuesta dirigida a los asistentes de los cursos, para conocer su nivel de satisfacción de los asistentes respecto a la formación recibida y su vez recopilar información sobre los temas desean recibir en las próximas capacitaciones. El objetivo es poder darle continuidad a la estrategia de transmitir y fortalecer el conocimiento organizacional, esperando como resultado que los empleados se sientan mejor preparados y con las competencias necesarias para asumir nuevos retos y responsabilidades en diferentes roles dentro en la entidad.

A continuación, se presentarán de una forma más sintetizada el plan de intervención con las respectivas fases propuestas para el desarrollo de la solución que surgió en la investigación.

Tabla 7 Plan de intervención

FASE	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	RESULTADOS
1	Realizar la presentación de los resultados, análisis y propuestas de solución que arrojo la investigación, a la alta dirección de la contraloría General de Antioquia, en cabeza la doctora Enedit Gonzales	El objetivo es solicitar la autorización para la realización de este plan de intervención propuesto	El resultado esperado de esta fase es asegurar el respaldo institucional y los recursos para la ejecución.
2	Convocar un grupo de colaboradores para socializar la estrategia propuesta dentro del marco del trabajo de grado “ diseño de un modelo de fidelización del capital humano de la Contraloría General de Antioquia, en esta reunión se pretende presentar la iniciativa de realizar unas capacitaciones para que los empleados que los que tengan más experiencia y conocimiento know-how, puedan transferir su saberes a las personas que están ingresando nuevas al puesto de trabajo y las que estén interesadas en fortalecer sus conocimiento dentro de la entidad.	El objetivo de esta fase es seleccionar a los colaboradores que estén dispuestos compartir voluntariamente sus conocimientos y a su vez dar apoyo a los compañeros que requieren.	Los resultados esperados son la generación de un buen ambiente organizacional y que los empleados se sientan valorados por la institución.
3	Se plantea realizar un diagnóstico para identificar los temas claves que se abordarán en los cursos de formación, se recogerán las propuestas de los colaboradores seleccionados	El objetivo es seleccionar los temas con mayor incidencia en el desempeño de los empleados y que estén relacionados con las debilidades en sus competencias.	El resultado esperado de este proceso, el fortalecimiento en el conocimiento y habilidades, lo cual repercutirá positivamente en el desempeño de los empleados y los resultados. de la organización.
4	En esta fase se ejecutarán los cursos de formación, los temas que se van a dictar estarán enfocados en la área de auditoria Integrada, la cual es el área misional de la contraloría General de Antioquia, el primer tema elegido por el grupo de colaboradores será sobre el presupuesto, que estará a cargo del profesional Carlos Alberto Echeverry.	el objetivo es aplicar las de soluciones planteadas en el del diagnóstico realizado durante la consultoría, esperando como resultado que los empleados adquieran conocimientos prácticos y teóricos que les permitan fortalecer sus competencias	El resultado esperado es que los empleados experimenten avances significativos en su crecimiento profesional lo cual incide directamente en la eficiencia de sus tareas diarias y motiven a los compañeros para que se sumen a estos cursos, ya sea para transmitir sus conocimientos o recibirlos.
re5	En esta etapa se realizará una encuesta dirigida a los asistentes de los cursos, para conocer su nivel de satisfacción de los asistentes respecto a la formación recibida y su vez recopilar información sobre los temas desean recibir en las próximas capacitaciones.	El objetivo es poder dale continuidad a la estrategia de transmitir y fortalecer el conocimiento organizacional.	El resultado esperado es que los empleados se sientan mejor preparados y con las competencias necesaria para asumir nuevos retos y responsabilidades en diferentes roles dentro en la entidad.

Fuente: elaboración propia con base a información alternativas de solución 2025



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

Teniendo en cuenta las fases anteriormente referenciadas con sus elementos y fundamentos, donde se puede apreciar las distintas actividades y estrategias que se llevarán a cabo en la Contraloría General de Antioquia, se puede concluir que el plan de intervención para el análisis de la viabilidad del Diseñar un plan de desarrollo profesional basado en capacitaciones internas, talleres prácticos, rotación de puestos y programas de mentoría con líderes experimentados de la entidad, es factible y alcanzable desde el punto de vista temporal, económico, administrativo y logístico.

10. PROCESO DE INTERVENCION

A continuación, se describirán de manera explícita el desarrollo de cada una de las fases que se realizaron en este proceso de intervención de la consultoría “fidelización del capitán humano de la Contraloría General de Antioquia.”

En la primera fase se llevó a cabo la reunión con la Alta dirección en cabeza de la doctora Enedit del Carmen Gonzáles, Contralora de Antioquia, durante la presente fase se le presentaron de los resultados, análisis y propuestas de solución y el plan de intervención previamente diseñado, en esta fase se cumplió a cabalidad con el objetivo y se logró obtener autorización formal para la realización del plan de intervención propuesto, con el respaldo institucional y los recursos para la ejecución.



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

Para efectos de control y transparencia se anexa registro fotográfico y acta de reunión debidamente suscrita por los participantes donde quedó consignada la aprobación para llevar a cabo el procedimiento. De esta manera se da constancia de la gestión cumplida en esta etapa.

Ver anexo 2 (registro fotográfico reunión con la alta dirección) y anexos 3 (acta de reunión)

En la realización de esta segunda fase se llevó a cabo la reunión con los seis funcionarios del área de Contraloría auxiliar integrada quienes fueron convocados por en razón a su conocimiento y experiencia en los procesos institucionales, en dicho encuentro se les presento la estrategia diseñada para llevar a cabo el proceso de intervención, la cual fue considerada como una propuestas importante y pertinente.

En el marco de la reunión de dio un espacio de debate y análisis que permitió el desarrollo de la tercera fase. Durante este debate se identificaron los temas claves que debían ser abordados y se determinó que el tema prioritario a intervenir será sobre el presupuesto, dado que en este campo se evidencian debilidades en un número significativo de funcionarios del área.

Así mismo se eligió el funcionario responsable de dictar la capacitación que estará a cargo del profesional Carlos Alberto Echeverry, debido a su amplio conocimiento y experticia en este tema.



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

Se deja como constancia de las actividades realizadas en estas dos fases, el Acta de Reunión donde quedó consignado todo lo acordado en esta reunión y los registros fotográficos. De esta manera se da por concluida con éxito la realización de la segunda y tercera fase del proceso de intervención. Ver anexo 4 (registro fotográfico reunión el grupo de colaboradores) y anexos 5 (acta de reunión con, los colaboradores)

En esta cuarta fase se realizó la capacitación dirigida a los funcionarios que manifestaron interés en fortalecer sus conocimientos en el área de presupuesto, el funcionario que la dictó es especializado en la materia, quien compartió de manera clara y práctica los contenidos definidos previamente en el plan de intervención. La actividad fue bien recibida por los participantes, quienes destacaron la pertinencia del tema abordado, así como la calidad y claridad en la transmisión del conocimiento. Los funcionarios expresaron su satisfacción con el aprendizaje adquirido, manifestando que la capacitación aportó herramientas útiles para mejorar el desempeño de sus funciones y superar las debilidades identificadas.

Con esta capacitación se da cumplimiento al objetivo trazado para la presente fase, dejando constancia de su realización mediante los anexos con respectivos registros fotográficos y acta de asistencia, lo que garantiza la trazabilidad y formalización del proceso.

. Ver anexo 6 (registro fotográfico capacitación) y anexos 7 (listado de Asistencia a las capacitaciones)



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

La quinta fase se encuentra actualmente en proceso, ya que, debido a su extensión y al tiempo establecido para la entrega de la consultoría, no es posible presentar su cumplimiento completo en esta etapa. Sin embargo, el desarrollo de las capacitaciones continuará en curso, abordando los temas que sean seleccionados por los funcionarios.

Se da por concluida de manera satisfactoria la fase de intervención, habiéndose cumplido los objetivos planteados en el plan de acción. Durante este proceso, se implementaron las estrategias previstas, logrando resultados positivos y mejoras significativas en los aspectos abordados.

11. CIERRE DE LA CONSULTORIA

Se incluyen en este apartado los documentos de cierre o finalización del proceso de consultoría aportados por la empresa u organización.

Ver anexos 8 y 9, formularios diligenciados y firmados

12. CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones que se tuvieron a partir de los resultados obtenidos en esta consultoría realizada en la Contraloría General de Antioquia.

Se concluye de manera importante que en la Contraloría general de Antioquia la comunicación no es completamente efectiva ya que se evidencia que los empleados no se sienten completamente satisfechos con los procesos de comunicación, aunque reconocen los esfuerzos que la entidad hace por mantener canales asertivos, persisten vacíos y limitaciones que generan inconformidad.

Se pudo ultimar también que los empleados presentan insatisfacción con las oportunidades de crecimiento profesional. La percepción más general, es que los mecanismos que hoy tiene la contraloría general de Antioquia no son suficientes para promover el desarrollo profesional, por ende, que se sientan motivados y comprometidos con el desarrollo de los objetivos institucionales.

Es importante destacar en las conclusiones que los empleados manifestaron un buen nivel de satisfacción en el reconocimiento de sus labores dentro de la entidad, lo que genera un ambiente de confianza que con los conlleva a relaciones laborales positivas y con mayor sentido de pertenencia.



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

ES importante mencionar que los empleados manifiestan la necesidad de contar con un mayor equilibrio entre la vida personal y la vida laboral. Ya que una armonía entre esos dos aspectos aporta significativamente a su bienestar, reduciendo los niveles de estrés y por consiguiente tendrían un ambiente laboral más saludable y sostenible.

Finalmente se resalta en estas conclusiones que los empleados manifiestan que se sienten satisfechos con sus salarios, que es una remuneración justa y adecuada de acuerdo con su nivel profesional, lo que les brinda tranquilidad y estabilidad, fortaleciendo a su vez la motivación personal y el compromiso con sus labores.

13. RECOMENDACIONES

Se recomienda que la contraloría General de Antioquia continúe desarrollando los ejercicios de capacitación y transmisión de conocimientos realizados en el marco de la consultoría ya que estos generaron resultados positivos y un buen nivel de satisfacción en los funcionarios, a su vez favorece el fortalecimiento de competencias y el desarrollo de la institución.

Se sugiere continuar con la aplicación de las encuestas a los funcionarios de manera periódica para identificar los temas de mayor interés para las futuras capacitaciones, esto permitirá la orientación de los programas de formación para que impacten la productividad y el cumplimiento de los objetivos institucionales.



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

Es conveniente que la Contraloría revise y optimice las estrategias de comunicación interna existentes, con el fin de garantizar un flujo claro, oportuno y bidireccional de la información. Una comunicación efectiva contribuye a la coordinación interáreas, la transparencia en los procesos y el compromiso de los empleados con la misión institucional.

Se aconseja analizar la viabilidad de implementar esquemas de trabajo híbrido, que combinen la presencialidad con el trabajo remoto, evaluando aspectos normativos, tecnológicos y de productividad. Este modelo podría mejorar las condiciones laborales, fomentar el bienestar de los funcionarios y contribuir a la eficiencia institucional.

Es conveniente implementar programas y actividades de integración entre las diferentes áreas de la entidad, orientados al fortalecimiento del trabajo en equipo, la colaboración interinstitucional y la construcción de un ambiente laboral positivo. Estas acciones pueden incrementar la motivación, el sentido de pertenencia y el compromiso de los empleados.

Finalmente se invita a considerar establecer un mecanismo de seguimiento y evaluación de las capacitaciones, estrategias de comunicación e iniciativas de integración implementadas. Esto permitirá medir su impacto en la productividad, la satisfacción de los empleados y el logro de los objetivos institucionales, además de identificar oportunidades de mejora continua.

14. ANEXOS

15. BIBLIOGRAFIA

- Agueda Cuervo, L. (2024). Factores relevantes en la falta de fidelización del recurso humano en la Contraloría de Antioquia. (Y. Márquez, Entrevistador). Medellín, Colombia.
- Amaya, C. R. (2015). Engagement Laboral en la Dirección de Gestión de Talento Humano. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/3464>
- Ames Guerrero, R. J. (2022). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. Económicas CUC, 43(1), 139-152.
- Contraloría General de Antioquia. (2020). Misión y Visión Institucional.
<https://www.contraloriadeantioquia.gov.co>
- Dumont, D. (2023). Talento humano en la era digital: Fidelización en universidades. Revista Venezolana de Gerencia, 28(101), 347-359.
- Función Pública. (2004). Ley 909 de 2004: Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público. Gestor Normativo.
- Función Pública. (2006). Ley 1010 de 2006: Medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral. Gestor Normativo.
- Herrera, T. F. (2018). La productividad y sus factores: Incidencia en el mejoramiento organizacional. Revista Escuela de Administración de Negocios, (84).



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1948). Convenio C087 sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación.
- Sánchez, F. M. (2024). Análisis del Bienestar Laboral y la Retención del Talento Humano en las Pymes. Revista Generando.
- Transparencia por Colombia. (2022). Índice de Transparencia de las Entidades Públicas.
- Wellhub. (2024). Reconocer y valorar a tus colaboradores. Recuperado de <https://wellhub.com>



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS