

**Proyecto de investigación: bienestar organizacional y su influencia en la rotación de personal en la empresa Diane & Geordi durante el año 2022**

Diana Mallerly Muñoz Tanimuca

Liz Daniela Montoya García

Valeria Andrea González Llorente

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Especialización Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá, D.C.

2023

**Proyecto de investigación: bienestar organizacional y su influencia en la rotación de personal en la empresa Diane & Geordi durante el año 2022**

Diana Mallerly Muñoz Tanimuca

Liz Daniela Montoya García

Valeria Andrea González Llorente

Director

Liz Katherine Ariza Matamoros

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Especialización Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá, D.C.

2023

## Resumen

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad determinar las causas del por qué la rotación de personal de la empresa Diane & Geordi de la ciudad de Bogotá aumentó en el año 2022, para así diseñar una propuesta que complemente el plan de bienestar organizacional actual, basados en las inconformidades y puntos a mejorar para disminuir el impacto de la rotación de personal. Comprendiendo que la implementación de un programa de bienestar laboral en una organización mejora la calidad de vida de los trabajadores; generalmente, involucra su desarrollo tanto profesional como personal y social. Para lograr el diseño de la propuesta, se analiza los resultados de las encuestas de satisfacción laboral realizadas al personal operativo y administrativo de la organización, con el fin de medir variables fundamentales de este proyecto: bienestar organizacional, minimizar el nivel de rotación de personal. Así mismo, se tienen en cuenta algunas entrevistas realizadas a colaboradores que se retiraron de la compañía, donde se identifican los principales factores que influyeron en su renuncia respecto a bienestar laboral. Se encontró que las áreas por mejorar en cuanto estrategias de bienestar organizacional corresponden a promoción y crecimiento laboral dentro de la organización (plan carrera), recompensas y reconocimientos por los esfuerzos realizados, políticas y procedimientos; lo que nos permitió diseñar una propuesta de plan de bienestar organizacional con estrategias para abordar los temas mencionados que provocan una alta rotación de personal.

*Palabras clave:* Bienestar Organizacional, Calidad de Vida, Clima Laboral, Encuestas, Estrategia, Medición, Organización, Rotación de Personal, Talento Humano.

### **Abstract**

The purpose of this research project is to determine the causes behind the increase in employee turnover at Diane & Geordi, a company located in Bogotá, in the year 2022. The objective is to design a proposal that complements the current organizational well-being plan, based on identified grievances and areas for improvement in order to reduce the impact of employee turnover. It is understood that the implementation of a workplace well-being program improves the quality of life for employees, encompassing their professional, personal, and social development. To develop the proposal, the results of job satisfaction surveys conducted among the operational and administrative staff of the organization are analyzed, aiming to measure key variables of this project: organizational well-being and minimizing the level of employee turnover. Additionally, interviews were conducted with former employees who resigned, aiming to identify the main factors that influenced their decision regarding workplace well-being. The areas identified for improvement in terms of organizational well-being strategies include career promotion and growth within the organization (career plan), rewards and recognition for efforts made, policies, and procedures. Based on these findings, a proposal for an organizational well-being plan with strategies to address the mentioned issues causing high employee turnover has been developed.

*Keywords:* Organizational Well-being, Quality of Life, Work Environment, Surveys, Employee Turnover, Measurement, Organization, Strategy, Human Talent.

## Tabla de contenido

<b>Perfil de los integrantes .....</b>	<b>11</b>
<b>Formulación y planteamiento del problema .....</b>	<b>12</b>
<b>Justificación .....</b>	<b>15</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>16</b>
Objetivo general .....	16
Objetivos específicos .....	16
<b>Marco referencial .....</b>	<b>17</b>
Marco conceptual .....	17
Marco teórico .....	19
Marco legal .....	23
<b>Metodología de la investigación .....</b>	<b>27</b>
Tipo de investigación .....	27
Método de la investigación .....	28
Instrumento de satisfacción laboral .....	28
Definición de variable de los instrumentos .....	28
Población y muestra .....	30
Estrategias metodológicas .....	30
Protocolo de la aplicación de la encuesta .....	31
<b>Análisis de resultados .....</b>	<b>32</b>
Análisis de información cualitativa (entrevistas) .....	32
Análisis de información cuantitativa (encuestas) .....	33
Variables .....	34
Sueldo/Salario: .....	34
Promoción: .....	37
Supervisión: .....	40
Beneficios monetarios y no monetarios: .....	43
Recompensas y reconocimientos: .....	46
Políticas y procedimientos: .....	49

Compañeros de trabajo: .....	52
Trabajo en sí: .....	55
Comunicación: .....	58
Resultados teoría de Herzberg.....	61
Factores de satisfacción y factores de insatisfacción: .....	61
Satisfacción laboral: .....	63
<b>Discusión de resultados.....</b>	<b>63</b>
Propuesta de mejora del bienestar organizacional en Diane & Geordi .....	65
<b>Conclusiones .....</b>	<b>68</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>70</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>72</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>75</b>

**Lista de tablas**

Tabla 1. Análisis general de variable sueldo/salario.....	36
Tabla 2. Análisis general de variable promoción.....	39
Tabla 3. Análisis general variable de supervisión.....	42
Tabla 4. Análisis general de la variable beneficios monetarios y no monetarios .....	45
Tabla 5. Análisis general variable de recompensas y reconocimientos.....	48
Tabla 6. Análisis general variable de políticas y procedimientos.....	51
Tabla 7. Análisis general variable de compañeros de trabajo.....	54
Tabla 8. Análisis general variable de trabajo en sí.....	57
Tabla 9. Análisis general variable de comunicación.....	60
Tabla 10. Factores motivadores.....	62
Tabla 11. Factores higiénicos.....	62

### Lista de figuras

Figura 1. Pirámide de necesidades de Maslow. Fuente: Arias, P. (s,f). Pirámide de Maslow. Recuperado de: <a href="https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html">https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html</a> .....	20
Figura 2. Pregunta 1 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	34
Figura 3. Pregunta 10 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	34
Figura 4. Pregunta 19 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	35
Figura 5. Pregunta 28 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms .....	35
Figura 6. Pregunta 2 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	37
Figura 7. Pregunta 11 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	37
Figura 8. Pregunta 20 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	38
Figura 9. Pregunta 36 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	38
Figura 10. Pregunta 3 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	40
Figura 11. Pregunta 12 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	40
Figura 12. Pregunta 21 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	41
Figura 13. Pregunta 30 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	41
Figura 14. Pregunta 4 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	43
Figura 15. Pregunta 13 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	43



Figura 16. Pregunta 22 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	44
Figura 17. Pregunta 29 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	44
Figura 18. Pregunta 5 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	46
Figura 19. Pregunta 14 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	46
Figura 20. Pregunta 23 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	47
Figura 21. Pregunta 35 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	47
Figura 22. Pregunta 6 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	49
Figura 23. Pregunta 15 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	50
Figura 24. Pregunta 24 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	50
Figura 25. Pregunta 31 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	51
Figura 26. Pregunta 7 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	52
Figura 27. Pregunta 16 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	53
Figura 28. Pregunta 25 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	53
Figura 29. Pregunta 26 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	54
Figura 30. Pregunta 8 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	55

Figura 31. Pregunta 17 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	56
Figura 32. Pregunta 27 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	56
Figura 33. Pregunta 33 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	57
Figura 34. Pregunta 9 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	58
Figura 35. Pregunta 18 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	59
Figura 36. Pregunta 32 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	59
Figura 37. Pregunta 34 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms. ....	60
Figura 38. Satisfacción laboral. Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.....	63
Figura 39.Propuesta de mejora del plan de bienestar organizacional Diane & Geordi. Fuente propia. ....	66

## **Perfil de los integrantes**

### **Diana Mallerly Muñoz Tanimuca**

Profesional en administración de empresas de la universidad Uniagustiniana en el año 2021, actualmente labora en la empresa DIANE & GEORDI, como analista de nómina y seguridad social, tiene aproximadamente 10 años de experiencia en el área de gestión humana, así mismo se encuentra estudiando un diplomado complementario en pensiones, curso de 50 horas de SST y la especialización en gerencia estratégica del talento humano en la universidad Uniagustiniana.

### **Liz Daniela Montoya García**

Profesional en administración de empresas de la Fundación Universitaria del Área Andina, tiene experiencia en el área administrativa con apoyo al área de gestión humana, atención al cliente en empresas bancarias, aseguradoras y cajas de compensación. Actualmente labora en la empresa ZUE, donde soporta la nómina de algunas empresas públicas de Bogotá, tiene formación adicional en administración de recursos humanos, inteligencia emocional y habilidades blandas.

### **Valeria Andrea González Llorente**

Profesional en psicología enfocada en el área organizacional, cuenta con más de 4 años de experiencia en el área de talento humano en el cual se ha desempeñado en atracción y selección de personal realizando todas las funciones inherentes a ese cargo, junto con acompañamiento en temas de bienestar organizacional, formación y desarrollo y seguridad y salud en el trabajo, cuenta con un diplomado en gerencia del talento humano, certificación en practitioner en talento 5.0, y curso de 50 horas en SST. Actualmente se encuentra laborando en ADL digital labs, empresa que ayuda a re-imaginar digitalmente las entidades del grupo Aval.

### **Formulación y planteamiento del problema**

Diane & Geordi es una marca orgullosamente colombiana dedicada a la producción y comercialización de ropa interior para toda la familia, con los más altos estándares de calidad debido a precios ideales. Su fundador, dedicó su vida a innovar y desarrollar una proyección en el sector textil, apuntando a un crecimiento constante y a suplir las necesidades del mercado de acuerdo con las tendencias de cada momento. (Diane & Geordi, 2022)

Actualmente la organización cuenta con más de 1.000 trabajadores a nivel nacional, así mismo se evidencia una problemática en el área de gestión humana debido a la alta rotación de personal en lo que va del año 2022, resultado que se justifica a través de un estudio que se efectuó en las entrevistas de retiro que diligencian los colaboradores, donde el factor con mayor alcance es la motivación que ofrece otras organizaciones, donde prima el crecimiento profesional y el buen clima organizacional. Así mismo se han realizado aplicaciones de encuestas de clima laboral donde los colaboradores exponen la ausencia de bienestar organizacional relacionado a incentivos por la ardua labor que realizan día a día. Se pudo concluir que existen aspectos a mejorar tales como estrategias para retener al talento humano con mayor potencial, crear incentivos que alienten al colaborador a desempeñar sus labores.

Dentro de la empresa no se han realizado proyectos que puedan mejorar este aspecto debido a que es muy reciente la problemática, es por ello que nuestro equipo de trabajo desea realizar un proyecto de investigación basado en la información suministrada, para así poder establecer criterios y recomendaciones que sirvan de plan de mejoramiento para estabilizar la rotación de personal, evitando pérdida de la competencia, esfuerzos y costes elevados, relaciones inestables con los clientes y demás aspectos que influyen directamente en el desarrollo y sostenibilidad de la organización.

Para la realización del proyecto de investigación se procede a desarrollar la siguiente delimitación: Factor temporal: Los datos que serán considerados para la realización del trabajo de investigación propuesto serán enmarcados dentro del periodo 2022. Factor espacial: El proyecto se encuentra ubicado dentro del barrio álamos norte, en la ciudad de Bogotá, Colombia. Factor demográfico: Colaboradores de 18 a 60 años.

Es de conocimiento que las organizaciones buscan un beneficio por generar un ambiente laboral positivo al interior de la organización, donde promueva el bienestar organizacional en sus colaboradores, lo cual proporciona que logren crecimiento laboral y fortalezcan su lealtad con la

misma. Los niveles de bienestar organizacional impactan en los procesos internos del desarrollo laboral, específicamente las funciones administrativas y operativas, que se encuentran unidas al comportamiento organizacional y la motivación, quienes a su vez se reflejan en el desarrollo profesional y el cumplimiento de sus tareas.

Actualmente, las organizaciones se preocupan no solo por producir y cumplir con los objetivos propuestos en el mercado laboral, sino también, estos se han ido interesando progresivamente por el bienestar de sus trabajadores, teniendo como prioridad y siendo uno de los temas fundamentales a ejecutar y desarrollar en todas las organizaciones, planes enfocados al fortalecimiento del bienestar laboral y la calidad de vida de los colaboradores. Las generaciones actuales de trabajadores valoran más una empresa que se preocupa por su bienestar, por su salud, por su familia y su entorno. Cuando un empleado se siente identificado con la cultura de la empresa y tiene la oportunidad de vivir y experimentar bienestar en su día a día realiza sus funciones más motivado, lo que genera aumento de productividad. Lo anterior, además, se traduce en menor ausentismo, disminución de errores, mejor atención al cliente, procesos eficientes, mayor compromiso y simplemente ganas de trabajar.

En lo que respecta a Colombia el fomento del bienestar laboral empezó a ser fundamental debido a que:

En el año 2014 se evidenció una baja en los niveles de desempleo donde dejó al descubierto que aproximadamente el 50% de las personas trabajan de manera informal, registrando así, que esta población carece de factores que garanticen su bienestar y calidad de vida laboral, puesto que no cuentan con beneficios que puede otorgar el hacer parte de una empresa (Royuela, Galvis, & Gómez, 2015).

El bienestar laboral tiene que ver con la productividad de los trabajadores, su participación en las actividades de crecimiento profesional y de fortalecimiento de equipos, y su respuesta de cara a los usuarios, pues en la medida en que se sientan bien, podrán transmitirlo a los clientes y demás compañeros de trabajo. (Hermosa A. 2019) investigadora y profesora de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, menciona que hay cinco formas de fomentar el bienestar:

- Conectar: aquí se tiene posibilidad de desarrollar conexiones sociales con otros, algo que produce bienestar en cada persona.

- Mantenerse activo: se debe realizar actividades físicas de manera constante para lograr estar bien física y psicológicamente, pues la salud física mantiene una relación estrecha con la salud mental.
- Seguir aprendiendo: este eje tiene que ver con la importancia que los seres humanos le dan a establecer desafíos, metas y retos en el ámbito laboral.
- Tomar nota: se relaciona con la conciencia que se tiene frente al entorno, la curiosidad y la capacidad reflexiva con cada evento o situación al que se enfrenta la persona.
- Dar: es uno de los puntos más importantes, ya que aportar a otra persona o a una comunidad, resulta en un sentimiento de satisfacción para quien lo efectúa.

De esta manera se puede reducir en gran medida el cambio de personal en las empresas del país, subir el número de trabajos y trabajadores formales dándoles más oportunidades de crecimiento y así mismo cuidar de su felicidad y tranquilidad en dicho empleo. Es vital que las compañías, ya sean pequeñas o grandes, innoven en este aspecto para no quedar estancadas en las mismas estrategias o procesos de bienestar laboral, pero que a la vez dichos procesos sean orgánicos tanto para los empleadores como empleados y no llegar al problema principal tratado en este documento.

Es por esto por lo que nos hacemos la siguiente pregunta problema: ¿Por qué el bienestar organizacional influye en la rotación de personal de la empresa Diana & Geordi? Para dar respuesta a esta pregunta desarrollamos el presente proyecto de investigación.

### **Justificación**

El recurso humano es fundamental y estratégico para el éxito y el crecimiento de una organización. Por lo tanto, el investigar acerca del clima laboral, la satisfacción laboral y los riesgos psicosociales de los colaboradores de la empresa Diane & Geordi, permitirá el diseño de un programa de bienestar laboral que responda a las necesidades de sus empleados; mejorando su calidad de vida laboral y logrando así minimizar la rotación de personal, esperando que este aporte al cumplimiento de los objetivos organizacionales y trabaje en pro de ofrecer un servicio de calidad.

El generar un mejoramiento en el clima laboral y la calidad de vida del trabajador, permitirá el desarrollo de la eficacia y la eficiencia de toda la empresa. De manera análoga (Chiavenato,1986) expone “la satisfacción laboral designa la actitud general del individuo hacia su trabajo”, siguiendo este postulado, con un debido proceso de mejoramiento de condiciones laborales, se contará con empleados satisfechos que desarrollaran un trabajo de calidad lo cual beneficiará a la organización y claramente a sus clientes.

Este trabajo de investigación cobra importancia en la organización Diane & Geordi porque al describir la relación existente entre su plan de bienestar y los elementos planeados por las teorías de la motivación, la compensación y el desarrollo organizacional; permitirá a los directivos y al área de gestión humana considerar la evaluación, mantenimiento y/o rediseño de este con el fin de lograr la retención, motivación de empleados y objetivos propuestos por la organización. La descripción del plan de esta compañía se plantea un como un estudio efectivo para la toma de decisiones y acciones contribuyendo al crecimiento, desarrollo, motivación y sentido de pertenencia de sus trabajadores, gestionando su productividad y competitividad en el sector, ya que a su vez es razonable pensar que una vez que se tenga conocimiento certero de la utilidad de este tema de investigación será de beneficio social.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Realizar una propuesta enfocada en mejorar el bienestar organizacional para disminuir el índice de rotación de personal en la empresa Diane & Geordi.

### **Objetivos específicos**

- Identificar la problemática actual de la organización referente a la rotación de personal, con base a los resultados de las entrevistas de salida y las encuestas de clima organizacional.
- Analizar las causas identificadas, determinando aspectos positivos y negativos.
- Aplicar un instrumento “encuesta” con el cual, se evaluará la influencia que tiene el programa de bienestar actual en la rotación del personal en la organización objeto de estudio.
- Plantear una propuesta que permita disminuir la rotación de personal basados en el bienestar organizacional.



### **Marco referencial**

Seguidamente se expondrán los diferentes marcos referenciales que en función de apoyo brindan la estructuración del presente trabajo.

#### **Marco conceptual**

Durante la ejecución de la presente investigación se hará el uso de algunos términos, de los cuales se considera fundamental conocer su significado para asegurar un íntegro entendimiento de lo que se encuentra aquí expuesto.

Para comenzar se debe entender a qué se hace referencia cuando se menciona el bienestar organizacional, éste es entendido como el estado de satisfacción que llega a alcanzar un empleado a la hora de ejercer sus funciones laborales, el cual se logra a través de un ambiente laboral agradable y del reconocimiento de su trabajo, lo que influye en el bienestar familiar y social del empleado (Ruiz, H., 2007); así mismo, y estando relacionado estrechamente es importante dar a conocer el significado de la calidad de vida laboral, este concepto se compone de una gran variedad de indicadores o conceptos relevantes como los niveles de ingresos, la calidad del medio ambiente laboral, el grado de motivación, la satisfacción laboral, la identificación organizacional, entre muchos otros, entonces la calidad de vida en el entorno laboral además de enlazarse con estos conceptos toma como principio el hecho de que para que ésta se haga presente el trabajo debe tener una concepción positiva por parte no solo de los dueños de las empresas y directivos, sino también, los cargos intermedios y empleados en general (Eden Springs España, 2019).

Adicionalmente, es necesario tener en cuenta el clima organizacional, que para (Chiavenato, 1992) constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales), podemos afirmar que el clima organizacional se basa en el ambiente generado por las emociones de sus miembros de un grupo o de la misma organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados y también a su parte física, mental, y a sus emociones que transmite en el día a día.

De igual manera, como se menciona anteriormente no se puede dejar de lado la satisfacción laboral, definida como una postura favorable o desfavorable de los trabajadores acerca de su

trabajo, que se expresa mediante el grado de correspondencia existente entre las expectativas respecto al trabajo, las recompensas ofrecidas, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial (Morillo, 2006), es decir el grado de conformidad de los trabajadores en relación a su entorno y condiciones de trabajo; de la mano de este concepto se encuentra la motivación dentro del área laboral, esta hace referencia al proceso de estimulación de los individuos para que realicen una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcancen alguna meta deseada por parte del motivador (Sexton, 1977), que en este caso sería de parte de la empresa hacia los trabajadores; los psicólogos Edward Deci y Richard Ryan clasifican la motivación en diferentes tópicos, se encuentra la motivación intrínseca, que se genera a partir de los factores internos de cada individuo, como la satisfacción personal; la motivación extrínseca, que es aquella inducida por elementos externos a la persona, como el aumento de su salario; también se puede clasificar en relación al carácter del estímulo, refiriéndose así a la motivación positiva y negativa, la primera se caracteriza porque la motivación se configura como un premio o recompensa, en el segundo caso el refuerzo de la conducta es asociado con una amenaza o castigo; y finalmente se clasifica también en función del nivel de necesidad del trabajador, es decir, motivación primaria.

Para profundizar los estímulos e Incentivos lo definen como todas las medidas empresariales planificadas, que motivan a los servidores y directivos a alcanzar por voluntad propia determinados objetivos y les estimula a ejercer una mayor actividad y a obtener mejores resultados en su labor. (Peña, 2009 p.1)

Por otro lado, y siguiendo con conceptos muy importantes para entender el tema que estamos desarrollando, hablamos de la gestión del talento humano, y en este sentido, Chiavenato (2009), afirma que la gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. De ahí parte el proceso de comunicación de la empresa y divulgación de oportunidades de trabajo internas o externas, en el cual se escoge a los mejores candidatos.

A todo esto, con el bienestar organizacional, lo que se busca es evitar o tratar de llegar a la rotación de personal que se define como el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario (Robbins, 2013 p.29) a lo cual, una rotación elevada en una empresa puede llevar a subir sus costos de forma inmediata en los factores de reclutamiento, selección y capacitación. Además, una tasa elevada de rotación interrumpe la operación eficiente de una

organización cuando el personal preparado y experimentado se va y hay que encontrar sustitutos y prepararlos para que ocupen puestos de responsabilidad.

### **Marco teórico**

El bienestar laboral comprende una serie de factores, los cuales son determinantes en la adquisición de la satisfacción, conformidad en el trabajo, si bien es cierto que diversos autores han hecho énfasis en diferentes teorías que abarcan componentes importantes para la formación conceptual del presente proyecto. Debido a esto se exponen a continuación una serie de teorías, las cuales son:

A continuación, se expone la Teoría de las necesidades de Maslow, según (Angarita, 2007, p.6) la teoría proponía la existencia de una jerarquía de las necesidades humanas, en la cual conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados. Maslow (2004), propone jerarquizar las siguientes necesidades: En primer lugar las necesidades fisiológicas, estas se refieren a aspectos vitales, dentro de este grupo se ubica la necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio; en segundo lugar la necesidad de seguridad se orienta a la seguridad personal, al orden, la estabilidad y la protección; en tercer lugar se encuentra las necesidades de afiliación, Maslow describe estas necesidad como menos básicas, y tienen sentido cuando las necesidades anteriores están satisfechas; en cuarto lugar se refiere a las necesidades de reconocimiento o también conocidas como necesidades de estima, y tiene que ver con el modo en el que se valoran los seres vivos así mismos, a los demás y a el resto de la sociedad; por ultimo habla de las necesidades de autorrealización, este es el nivel más alto, se encuentran las necesidades de desarrollo de las necesidades internas, el desarrollo espiritual, moral, la búsqueda de una misión en la vida, la ayuda desinteresada hacia los demás (p. 2-4).



Figura 1. Pirámide de necesidades de Maslow. Fuente: Arias, P. (s, f). Pirámide de Maslow. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>

Acto seguido se hace alusión a la Teoría de Aldelfer (E.R.C) se considera que los seres humanos tienen tres tipos básicos de necesidades: Necesidades de existencia, necesidades de relación y necesidades de crecimiento; la primera hace referencia a que se requiere de la provisión de materiales para la subsistencia del individuo y de la especie; la segunda hace énfasis a mantener interacciones satisfactorias con otros, sentirse parte de un grupo y dar y recibir afecto; la tercera y última hace alusión a el anhelo interior de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo (Salazar y Salazar 2006, p. 18).

En concordancia con la línea de teorías expuestas se evidencia de igual forma la Teoría de las necesidades” de McClelland, de la cual afirma Yui (2010): es un modelo motivacional que intenta explicar cómo las necesidades de logro, poder y afiliación afectan las acciones de las personas en el contexto de la gestión empresarial. Las tres necesidades dominantes identificadas por McClelland son: primero, necesidad de logro: las personas cuyo motivador impulsor dominante es la necesidad de logro, tienen una fuerte inquietud por establecer y lograr metas desafiantes y son buenas asumiendo riesgos calculados para lograr sus objetivos. Segunda, necesidad de afiliación: Las personas cuyo motivador impulsor dominante es la necesidad de afiliación se caracterizan por querer pertenecer al grupo. Para ellas prevalece la colaboración sobre la competencia. Tercera y última, la necesidad de poder: las personas cuya motivadora dominante es la necesidad de poder,

se caracterizan por querer controlar e influir en los demás, a estas personas les gusta ganar argumentos (p. 13).

Cabe mencionar que Herzberg en su teoría de los factores, propone que “las personas están influenciadas por dos factores: satisfacción e insatisfacción”, la satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación y la insatisfacción es principalmente el resultado de los factores motivacionales que faltan o son inadecuados. (Herzberg 2013, p. 3).

Por último, es importante resaltar la teoría de Douglas McGregor en la cual describe dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo, que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar (McGregor 1960).

Podemos mencionar otra teoría relacionada al tema tratado que es La teoría del Value Profit Chain se basa en el intercambio de valor en un contexto de relaciones duraderas. Para conservar estas relaciones, la organización no sólo recibe, sino que también ofrece algo a cambio. El valor que proporciona la organización al empleado mediante un salario justo, formación relevante, un ambiente laboral agradable, etc., le motiva y le hace más fácil suministrar un valor al cliente. (Heskett, Sasser y Schlesinger, 2003), es decir los empleados motivados, leales y productivos transmiten un valor diferencial en la empresa. Todo esto se traduce finalmente en resultados financieros excelentes con los que la organización podrá vincular aún más al trabajador con más incentivos, promociones internas, ascensos, bonificaciones etc.

Ahora, podemos mencionar la teoría de clima organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. La primera es la variable causal, la cuales están para señalar el destino de la organización y cómo se pueden obtener resultados de ellas, entre las cuales están la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes. La segunda variable son las intermedias están orientadas a medir el estado interno de la empresa en aspectos como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones y por ultimo esta la variable final; que son el resultado de las variables anteriormente mencionadas para verificar los resultados de ganancia y

pérdida, es importante destacar que la motivación y el desempeño de los trabajadores tienen que ver con el ambiente laboral que existe dentro de la organización y que los factores extrínsecos e intrínsecos no influyen directamente sobre la misma sino sobre cómo perciben estos factores los trabajadores de una organización. (Likert, 1961).

Adicional, una nueva teoría que encontramos es la teoría de reforzamiento de B. F. Skinner (Rovira, 2018), la teoría intenta explicar la conducta humana en correspondencia con el medio ambiente o los estímulos que la rodean. Mediante el método experimental, Skinner llega a la conclusión de que la aparición de un estímulo desencadena una respuesta en la persona. Si esta respuesta es condicionada utilizando reforzadores positivos o negativos, se podrá ejercer una influencia en dicha reacción o conducta operante, la cual puede potenciarse o inhibirse. Skinner estableció que la conducta se mantiene de un contexto o situación a otra siempre que las consecuencias, es decir los reforzadores no cambien o lo hagan siguiendo unas ciertas lógicas, "reglas" que hay que descubrir. Como consecuencia, tanto el comportamiento humano como el animal pueden ser condicionados o modificados utilizando una serie de estímulos que el sujeto puede considerar satisfactorios o no.

Para hacer entender esta teoría, hace énfasis en el comportamiento o actitudes que toma las personas en el escenario que sea, en este caso en el laboral en el cual tenemos la posibilidad de repetir nuestras acciones de forma positiva si se tienen estímulos positivos o como lo pueden ser acciones negativas si nuestros refuerzos son negativos.

Una de las muchas teorías que encontramos con respecto al bienestar organizacional, es la teoría de fijación de metas para la motivación del Dr. Edwin A. Locke (1968), un psicólogo estadounidense. En resumen, esta teoría expone que unas metas bien definidas y cuantificables mejoran el rendimiento mucho más que unos objetivos imprecisos.

Para eso mismo está pensada la teoría de fijación de metas para la motivación. Obliga a reflexionar sobre los objetivos, atendiendo a estos cinco elementos clave:

- Claridad: Relacionado con el método SMART, es decir deben ser metas u objetivos específicos y cuantificables.
- Reto: Debe ser un reto muy motivador, exigente, pero en el cual la empresa pueda llegar a alcanzarlo en un corto o mediano plazo y que no bloquee los procesos de las diferentes áreas de la compañía.

- Compromiso: Cuando se vaya a plantear una meta u objetivo, cada uno de los socios o colaboradores deben estar comprometidos con el mismo, es ahí, cuando las recompensas o estímulos juegan un papel importante para el trabajador, en el cual se fomentará la motivación y el compromiso de cara a todos los objetivos planteados.
- Feedback: La retroalimentación es muy importante y debe ser constante porque los objetivos siempre van evolucionando o cambiando, entonces este feedback, puede ser positivo como negativo, dependiendo del resultado que se vaya obteniendo y como se vaya trabajando para llegar a ellos.
- Complejidad de las tareas: Se deben fijar objetivos sencillos, a los cuales los empleados no les sea difícil realizar las labores o tareas, además tener los recursos suficientes para lograrlos, la estimulación necesaria, tener los plazos ya establecidos y que sean realistas.

Para terminar, tenemos la teoría de La Expectativa de Vroom realizada en 1964, Mitjana (2019). En el cual establece, que la motivación humana depende de tres factores: la expectativa, la valencia y la instrumentalidad. V. Vroom centra su teoría en el ámbito de las organizaciones, y es por ello por lo que hace alusión especialmente a la motivación en el trabajo

Así, a partir de la Teoría de la expectativa de Vroom se propone la siguiente fórmula, que relaciona estos tres componentes: Fuerza motivacional = Expectativa x Instrumentalidad x Valencia. Es decir, hace alusión a los tres componentes mencionados para explicar de qué depende que una persona sienta y ejerza dicha fuerza motivacional. La Expectativa consiste en que invirtiendo “X” esfuerzo, se obtendrán “X” resultados. Para ello, es imprescindible que el empresario conozca qué motiva a sus trabajadores, a fin de que pueda motivarlos adecuadamente, la Instrumentalidad tiene que ver con el hecho de que cada trabajador tendrá su función y será una parte indispensable para que funcione todo el engranaje, la propia organización en su conjunto. Para terminar la valencia, tiene que ver con lo que valora cada empleado; habrá algunos que valoren más el sueldo, otros los días de vacaciones, otros el tiempo libre. Se trata de una especie de secuencia intuitiva; cuanto más valor, más motivación y por extensión, más esfuerzo.

### **Marco legal**

A continuación, se presentan las leyes, normativas o reglamentos en los que se fundamenta y se sustenta la presente investigación:

Ley 100 de 1993 del Congreso de Colombia, por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. El sistema de seguridad social integral garantiza el

cubrimiento de las contingencias económicas y de salud, y la prestación de servicios sociales complementarios, en los términos y bajo las modalidades previstas por esta ley.

Ley 1010 de 2006 del Congreso de Colombia, por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. La presente ley tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública.

Ley 1361 de 2009 del Congreso de Colombia, por medio de la cual se crea la Ley de Protección Integral a la Familia. La presente ley tiene por objeto fortalecer y garantizar el desarrollo integral de la familia, como núcleo fundamental de la sociedad. En desarrollo del objeto se contempla como deber del Estado proveer a las familias y a sus integrantes, herramientas para potenciar sus recursos afectivos, económicos, culturales, de solidaridad y criterios de autoridad democrática, de manera que los programas de atención a la familia y a sus miembros prioricen su unidad y la activación de recursos para que funcione como el instrumento protector por excelencia de sus integrantes.

Ley 1496 de 2011 del Congreso de Colombia, por medio de la cual se garantiza la igualdad salarial y de retribución laboral entre mujeres y hombres, se establecen mecanismos para erradicar cualquier forma de discriminación y se dictan otras disposiciones.

Decreto 780 de 2016 de la Presidencia de la República, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social. Compila los reglamentos sobre calidad de los productos de que tratan las Leyes 170 de 1994 y 9 de 1979, y los artículos 245 de la Ley 100 de 1993 y 126 del Decreto Ley 019 de 2012, tienen una naturaleza altamente técnica y detallada.

Decreto 1072 de 2015 del Ministerio del Trabajo, Por medio de la cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. El presente decreto aplica a las entidades del sector Trabajo, así como a las relaciones jurídicas derivadas de los vínculos laborales, y a las personas naturaleza o jurídicas que en ellas intervienen.

Resolución 652 de 2012 del Ministerio del Trabajo, por la cual se establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas y se dictan otras disposiciones. El objeto de la presente resolución es definir la conformación, y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y



empresas privadas, así como establecer la responsabilidad que les asiste a los empleadores públicos y privados y a las Administradoras de Riesgos Profesionales frente al desarrollo de las medidas preventivas y correctivas del acoso laboral, contenidas en el artículo 14 de la Resolución número 2646 de 2008.

Resolución 312 de 2019 del Ministerio del Trabajo, por la cual se definen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST. La presente Resolución tiene por objeto establecer los estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST para las personas naturales y jurídicas señaladas en el artículo 2° de este Acto Administrativo. Los presentes estándares mínimos corresponden al conjunto de normas, requisitos y procedimientos de obligatorio cumplimiento de los empleadores y contratantes, mediante los cuales se establecen, verifican y controlan las condiciones básicas de capacidad técnico-administrativa y de suficiencia patrimonial y financiera indispensables para el funcionamiento, ejercicio y desarrollo de actividades en el Sistema de Gestión de SST.

Resolución 1075 de 1992 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, por la cual se reglamentan actividades en materia de Salud Ocupacional. Actividades en materia de salud ocupacional, campañas tendientes a fomentar la prevención y el control del fármaco dependencia, el alcoholismo y tabaquismo. Resolución 14861 de 1985 del Ministerio del Trabajo, por la cual se dictan normas para la protección, seguridad, salud y bienestar de las personas en el ambiente y en especial de los minusválidos.

Resolución 2013 de 1986 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, por la cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo. Todas las empresas e instituciones, públicas o privadas, que tengan a su servicio diez (10) o más trabajadores, están obligadas a conformar un Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial, cuya organización y funcionamiento estará de acuerdo con las normas del Decreto que se reglamenta y con la presente Resolución.

Resolución 2404 de 2019 de Ministerio del Trabajo, Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial. Por la cual se adopta la Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial, la Guía Técnica General para la Promoción, Prevención e Intervención de los Factores Psicosociales y sus Efectos en la Población Trabajadora y sus Protocolos Específicos y se dictan otras disposiciones.

Resolución 2646 de 2008 del Ministerio de la Protección Social, por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen. La presente resolución se aplica a los empleadores públicos y privados, a los trabajadores dependientes e independientes, a los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, a las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, a las agremiaciones o asociaciones que afilian trabajadores independientes al Sistema de Seguridad Social integral; a las administradoras de riesgos profesionales; a la Policía Nacional en lo que corresponde a su personal no uniformado y al personal civil de las Fuerzas Militares.

### **Metodología de la investigación**

Se aplicará una metodología desde una proyección investigativa: hermenéutico interpretativo con la finalidad de comprender e interpretar una problemática, con un enfoque metodológico: Investigación – Acción, (Sandín, 2003) señala que “la investigación acción pretende esencialmente proporcionar el cambio social, transformar la realidad, y que las personas tomen conciencia de su papel en este proceso de transformación”.

La investigación acción tiene como prioridad el trabajo dinámico y autónomo en busca de aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales, citando como bases fundamentales la Escuela de Frankfurt, Dewey, Lewin y Corey. Por tanto, para plantear un trabajo de manera ordenada y proyectado al cumplimiento de los tiempos establecidos, se tienen en cuenta las tres fases esenciales de la metodología de investigación: observar (construir un bosquejo del problema y recolectar datos), pensar (analizar e interpretar) y actuar (resolver problemas e implementar mejoras) las cuales se dan de manera cíclica, una y otra vez, hasta que el problema sea resuelto (Stringer, 1999 citado en Hernández, et. Al 2010).

#### **Tipo de investigación**

La presente investigación se desarrolla de manera mixta, donde se puede analizar la realidad de las percepciones respecto al bienestar organizacional del personal de la empresa Diane & Geordi, de manera cualitativa mediante la recolección de las entrevistas de retiro y adicionalmente junto con esta se realizará la aplicación de un instrumento de medición “encuesta” que se aplicará al personal que trabaja actualmente en la organización, con el cual se evaluará la influencia que tiene el programa de bienestar actual en la rotación del personal en la organización, objeto de estudio con el fin de tener un resultado cuantitativo que nos permita generar un plan de acción más aterrizado a las cifras.

Con este tipo de investigación se busca detectar cuáles son las causas de rotación de personal en la organización y su asociación con el plan de bienestar de la compañía, por lo que se debe actuar con los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta y con esto tomar las acciones necesarias que permitan prevenir que el trabajador desista de sus funciones laborales. Por esta razón, y con este estudio que se realizará en la empresa Diane & Geordi, se determinará mediante un análisis la situación actual de bienestar organizacional en la empresa, observando el comportamiento humano tanto del empleador como el trabajador, de esta forma, tratando de

explicar las razones de los diferentes aspectos y comportamientos de todos y cada uno de ellos. La investigación identificará características, componentes y métodos, en torno al bienestar organizacional del personal en la empresa.

### **Método de la investigación**

El método que se desarrollará es el inductivo por cuanto se parte de aspectos particulares de la organización para comprender la generalidad del proceso y su relación al interior de la empresa. Las fuentes para la recolección de información son primarias y secundarias; fuentes primarias, se recurrirá a la información de la organización y de los funcionarios de la empresa Diane & Geordi. Fuentes secundarias, se recurrirá a información contenida en libros, revistas, informes, normas y otros materiales documentales existentes; por su parte se hará la aplicación de una encuesta existente. La información se recolectará a través del siguiente instrumento: Satisfacción laboral JSS de Spector (1985).

### **Instrumento de satisfacción laboral**

La escala JSS5 de Spector (1985) (Spector E, 1985), es una encuesta diseñada en inglés y traducida por (Marion-Landais, 1993) compuesta por 9 variables, cada variable consta de 4 preguntas.

1. Sueldo - salario
2. Promoción
3. Supervisión
4. Beneficios monetarios y no monetarios
5. Recompensas y reconocimientos
6. Políticas y procedimientos
7. Compañeros de trabajo
8. Trabajo en sí
9. Comunicación

### **Definición de variable de los instrumentos**

A continuación, estará la definición de las variables usadas en el instrumento de satisfacción laboral, las dimensiones, atributos e índices.

- Salario: Según el código sustantivo del trabajo “Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o

denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.

- Promoción: Representa la posibilidad del empleado aumentar su nivel jerárquico dentro de la empresa en la que labora, implicando nuevos retos, más responsabilidades y muy posiblemente tener más personas a cargo, y por ende recibe un aumento salarial mejores bonificaciones o mayores beneficios.
- Supervisión: es la observación constante, regular o intermitente por parte del jefe inmediato en el proceso del desarrollo de las actividades del empleado.
- Beneficios monetarios y no monetarios: no se consideran salario los pagos que no corresponden a una contraprestación por las funciones que realiza el trabajador en la organización, como viáticos, indemnizaciones, etc. Por tanto, comprende en gran proporción la expectativa de todo empleado al ser el medio directo de satisfacción de sus necesidades.
- Recompensas y reconocimientos: son los incentivos, bonificaciones y felicitaciones entre otros por el buen desempeño en las labores.
- Políticas y procedimientos: evalúa si los empleados sienten que el desarrollar actividades se vuelve más complejo por la existencia de métodos innecesarios.
- Compañeros de trabajo: es la relación interpersonal de los compañeros que laboran en la entidad.
- Trabajo en sí: todos los componentes que están involucrados en el desarrollo de las funciones, tales como procedimientos, variedad en las tareas, nivel de complejidad y repetitividad en las funciones.
- Comunicación: hace referencia a la pertinencia de la información brindada sobre los procesos, actividades y en general de los acontecimientos en la entidad.

El tratamiento de la información se realizará mediante técnicas estadísticas de tabulación de datos. La recolección de información se hará a través de una encuesta adaptada de lo expuesto por (García, 2009) y la escala Likert (Likert, 1932). La Encuesta para aplicar contiene 36 preguntas cerradas, que están orientadas hacia la caracterización del empleado y satisfacción en su puesto de trabajo.

### **Población y muestra**

El concepto de muestra lo define (Hernández, 2006) como la recolección de datos de un grupo de personas, entre otros que representa el estudio de los resultados obtenidos de una indagación. Con referencia a lo mencionado, se determina que los objetos de estudio son los trabajadores que tienen, tiempo de permanencia en la empresa no menor a un año. El tamaño del estudio está dirigido mediante la aplicación de una encuesta a los funcionarios de la empresa Diane & Geordi. La muestra se tomará del total de la población, donde se seleccionarán 40 trabajadores, entre diferentes cargos operativos y administrativos quienes al tener diferentes posiciones permitirán tener información de manera más amplia y utilizarla para poder disipar todas las dudas del tema que se trata.

### **Estrategias metodológicas**

Con el objetivo de recopilar información y realizar la presente investigación se realizará encuesta tipo Likert al personal de la compañía, se utilizará el cuestionario que define Córdova (2013) es una técnica de recolección de datos que es favorecida por los investigadores. Puede comprender una o más variables haciendo una serie de preguntas en forma escrita basada en indicadores. Lo que pretende decir el autor es que la recolección de datos ayuda a conocer la realidad de una organización pudiendo analizar cada una de las respuestas obtenidas para adaptarlas a la realidad. Cabe recalcar que las encuestas se realizan de manera anónima, protegiendo la confidencialidad de las respuestas y puedan fluir con sinceridad y veracidad.

Al ir profundizando en la investigación, se fueron encontrando diferentes corrientes psicológicas organizacionales de distintos autores, en la búsqueda se tomaron los más destacados que Idalberto Chiavenato cita en su libro de Recursos Humanos (Chiavenato, 2007).

Luego de ver cómo las teorías motivacionales que sustentan desde diferentes perspectivas como una persona y para el caso de la investigación un colaborador, puede tener la disposición y la buena actitud para el desarrollo de las actividades laborales, o los factores que influyen al trabajador para que no se sienta indisposición o disminuya sus actitudes al momento de desempeñar sus funciones.

Se usará la siguiente escala likert para la calificación de en los cuestionarios de satisfacción laboral “Jss Spector”.

1. Totalmente en desacuerdo
2. Muy en desacuerdo
3. En desacuerdo

4. De acuerdo
5. Muy en acuerdo
6. Totalmente de acuerdo

Algunas de las afirmaciones están en sentido negativo, por consecuencia la calificación se invertirá en el cuestionario, que estará en un formulario de Google arrojado luego en formato Excel, lo que se realizará en el documento de Excel es que para aquellas preguntas la calificación se invertirá y en vez de darle el puntaje de 5 le asignará 1.

Finalmente, con los resultados que se obtengan, se realizará el análisis para encontrar el nivel de satisfacción laboral, para así plantear posibles soluciones que estén al alcance de la compañía, en lo que a bienestar organizacional respecta para mejorar el estado de satisfacción y lograr la conformidad y por ende más eficiencia de los empleados.

#### **Protocolo de la aplicación de la encuesta**

A continuación, se presenta el formato de encuesta que se realizará en la siguiente investigación.

**Objetivo:** Describir de qué forma el bienestar organizacional contribuye en la rotación de personal en la empresa Diane & Geordi.

Duración: entre 10 a 15 minutos.

Lugar: a través de formulario de Google Forms

Fecha de aplicación: febrero 2023

Desarrollo de preguntas: I Fase: Presentación de los investigadores. Explicación de los objetivos de la investigación a los colaboradores. II Fase: desarrollo de las preguntas del cuestionario.

Enlace del formulario:  
[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfRTBQfrOK4JsmwxOBw1G1NUJa\\_grUSmzzEwCAadC\\_FIk4Q7A/viewform?usp=sharing](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfRTBQfrOK4JsmwxOBw1G1NUJa_grUSmzzEwCAadC_FIk4Q7A/viewform?usp=sharing)

### **Análisis de resultados**

Para realizar una propuesta enfocada en mejorar el bienestar organizacional para disminuir el índice de rotación de personal en la empresa Diane & Geordi, se hizo una identificación de cómo influye esta área a través del análisis a los resultados obtenidos con entrevistas de retiro (análisis cualitativo) y encuestas (análisis cuantitativo) las cuales fueron enfocadas en establecer qué piensan los colaboradores, referente al bienestar que ofrece la organización.

#### **Análisis de información cualitativa (entrevistas)**

En los ejes que se plantean para determinar el bienestar laboral de los colaboradores de la empresa Diane & Geordi, se establecen una serie de resultados que influyen en la realización de entrevistas de retiro, de la misma manera que aportan a su construcción y respuesta a las necesidades encontradas.

Respecto al bienestar organizacional, se determina que la población posee una orientación organizacional dentro de los estándares productivos, guiada al manejo de un ambiente sano con adecuadas relaciones interpersonales y trabajo colaborativo, de otra manera se lleva a cabo una administración del recurso humano idóneo, facilitando la dinámica dentro de la organización, otro elemento del análisis permite describir, que cuenta con elevados índices de eficiencia y eficacia profesional, contando con perfiles aptos para cada uno de los cargos a desempeñar, se evidencia una leve disminución de los niveles de integración y bienestar organizacional en comparación con los demás procesos, siendo este último componente, causa de diversas circunstancias desfavorables para el ambiente de trabajo, en este campo del bienestar laboral y que está asociado tanto con el mejoramiento de la calidad de vida del trabajador como con la productividad de la organización (Cameron y Freeman, 1991; Morales, 1998; Daniels, 2000).

Un componente del análisis refiere a la satisfacción laboral, se observa que la mayoría de la población se encuentra con un nivel de satisfacción inconforme al cumplimiento de necesidades básicas, con falencias respecto a cumplimiento de necesidades de autorrealización o de esparcimiento, los colaboradores manifiestan no estar conforme con los procesos y procedimientos que se llevan a cabo dentro de la organización y que de una forma u otra no cumplen con las expectativas a nivel personal y laboral.

Análogamente refiriéndose a los resultado obtenidos en el eje de las entrevistas es de apreciar que existe un riesgo potencial en circunstancias como liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, de la misma manera que se evidencia en el sistema de recompensas que motiven el actuar de los



trabajadores hacia el autocuidado y la prevención del riesgo, se resalta que no existe riesgo en lo que respecta al control del trabajo, este componente hace referencia a los procesos del manejo del bienestar organizacional en los colaboradores. Anexo 1. Herramienta de medición (encuesta) para implementación en el presente proyecto de investigación.

Por otra parte, la satisfacción laboral, definida como una postura favorable o desfavorable de los colaboradores acerca de su trabajo, que se expresa mediante el grado de correspondencia existente entre las expectativas respecto al trabajo, las recompensas ofrecidas, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial (Morillo, 2006), es decir el grado de conformidad de los colaboradores en relación a su entorno y condiciones de trabajo encontramos el tema de riesgos psicosociales, definido como las características de las condiciones presentes en el trabajo que afectan la salud de las personas no solo psicológica, sino también fisiológicamente, lo que genera comportamiento y condiciones poco favorables como por ejemplo, el estrés laboral, el agotamiento o la depresión, algunas situaciones que propician los riesgos psicosociales son: la carga de trabajo excesiva o presión de tiempo, la falta de claridad respecto a las funciones del trabajador, la comunicación ineficaz, una mala gestión de los cambios de la organización, la falta de apoyo por parte de la dirección o los compañeros de trabajo, deficiencias en las relaciones interpersonales, acoso, agresión y violencia. Anexo 2. Encuestas resueltas por colaboradores de Diane & Geordi con su respectivo consentimiento informado.

Finalmente, se dará paso a la construcción de la propuesta de bienestar laboral teniendo en cuenta los hallazgos relacionados con algunas falencias encontradas con la aplicación de las entrevistas de retiro de la misma manera que se abordaran temas que ameritan refuerzo o continuidad para el beneficio de la organización, del capital humano y del cumplimiento de la misión de Diane & Geordi. Anexo 3. Entrevistas de salida diligenciadas por colaboradores que se retiraron de Diane & Geordi.

#### **Análisis de información cuantitativa (encuestas)**

A continuación, se presentarán los resultados de las encuestas de satisfacción laboral Instrumento De Satisfacción Laboral Jss De Spector la cual se analizará por variables (9 variables) que componen unos atributos y dimensiones para facilitar su interpretación.

## Variables

### Sueldo/Salario:

Dentro del instrumento se establecieron 4 preguntas que apuntan a conocer la percepción del salario por los colaboradores de la empresa Diane & Geordi. Esta variable obtuvo una calificación baja, al ser uno de los principales motivos de insatisfacción para los colaboradores, ya que la percepción de los funcionarios de acuerdo con el salario que devengan no refleja una suma representativa con respecto a su carga laboral, es decir, el salario devengado no compensa el trabajo que realizan, y los aumentos salariales son muy pocos y distanciados el uno del otro.

Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago.

46 respuestas

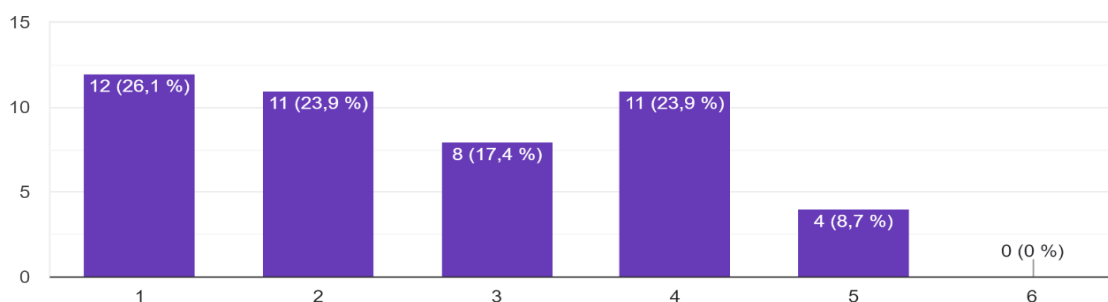


Figura 2. Pregunta 1 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.

De 46 colaboradores encuestados 12 están Totalmente en desacuerdo, 11 Están muy en desacuerdo, 8 Están en desacuerdo, 11 Están de acuerdo, 4 Están muy en acuerdo, 0 Totalmente de acuerdo. De esto se puede inferir que 31 de los encuestados que equivalen al 67,39% no están de acuerdo en recibir un pago justo, y 15 de ellos representados en el 32,61% si se encuentran de acuerdo con el pago recibido por las labores que realizan.

Los aumentos son demasiado pocos y muy distanciados entre sí.

46 respuestas

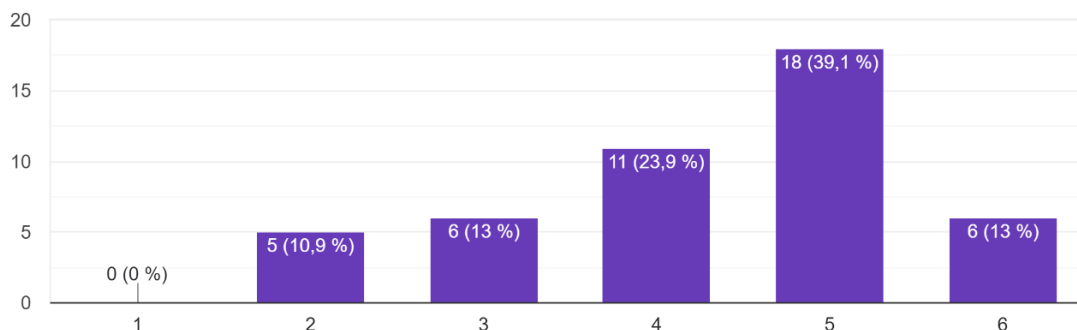


Figura 3. Pregunta 10 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.

De 46 colaboradores encuestados 0 están Totalmente en desacuerdo, 5 Están muy en desacuerdo, 6 Están en desacuerdo, 11 Están de acuerdo, 18 Están muy en acuerdo, 6 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 35 colaboradores que equivalen al 76,09% de los encuestados perciben pocos aumentos en la compañía y muy distanciados entre sí, mientras que los otros 11 colaboradores representados en 23,91% opinan lo contrario.

Me siento despreciado por la empresa cuando pienso en lo que me pagan.

46 respuestas

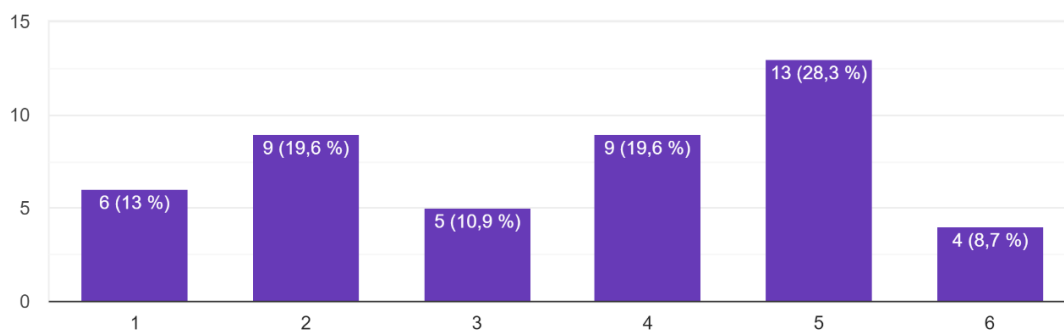


Figura 4. Pregunta 19 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.

De 46 colaboradores encuestados 6 están Totalmente en desacuerdo, 9 Están muy en desacuerdo, 5 Están en desacuerdo, 9 Están de acuerdo, 13 Están muy en acuerdo, 4 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 26 colaboradores que equivalen al 56,52% de los encuestados se sienten despreciados cuando piensan en el salario que reciben, mientras que los otros 20 colaboradores representados en 43,48% no lo perciben de esa manera.

Me siento satisfecho(a) con mis oportunidades de aumentos de sueldo

46 respuestas

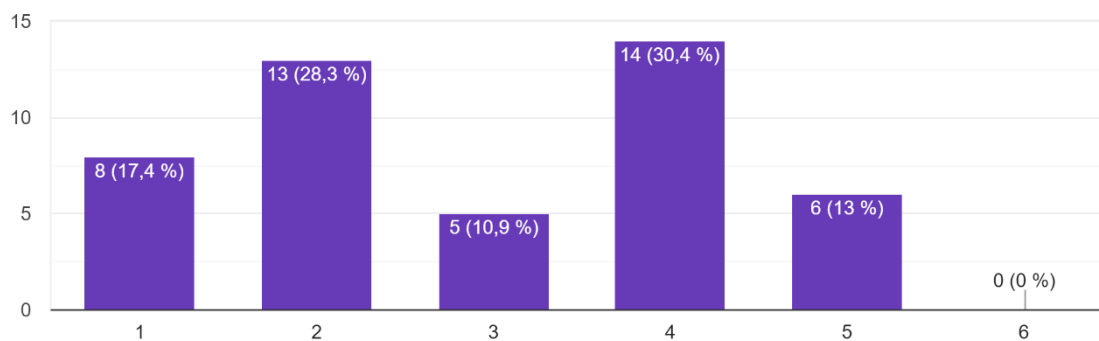


Figura 5. Pregunta 28 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms

De 46 colaboradores encuestados 8 están Totalmente en desacuerdo, 13 Están muy en desacuerdo, 5 Están en desacuerdo, 14 Están de acuerdo, 6 Están muy en acuerdo, 0 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 20 colaboradores que equivalen al 43,48% de los encuestados están satisfechos con las oportunidades de aumentos de sueldo, mientras que 26 de ellos representados en 56,52% no se encuentran satisfechos.

Tabla 1.

*Análisis general de variable sueldo/salario*

Variable	#	Enunciado	Percepción	
			Baja	Alta
Sueldo/Salario	1	Siento que me pagan una suma justa por el trabajo que hago	67,39%	32,61%
	10	Los aumentos salariales son pequeños y muy distanciados entre sí.	76,09%	23,91%
	19	Me siento despreciado por la empresa cuando pienso en lo que me pagan	56,52%	43,48%
	28	Me siento satisfecho con mis oportunidades de aumentos de sueldo	56,52%	43,48%
		La percepción en esta variable es baja de acuerdo con lo manifestado por los encuestados, si bien no en todas las variables los porcentajes están en picos, se puede inferir que hay una percepción de insatisfacción con respecto al salario, pero que en la totalidad de los colaboradores no se sienten menospreciados por la compañía si no que piensan que su salario debería ser mayor de acuerdo con las actividades que realizan	64,13%	35,87%

*Nota. Fuente propia.*

### Promoción:

La variable promoción, es el factor que presenta la calificación más baja. Los funcionarios califican como muy baja la posibilidad de ser ascendidos en la compañía.

Realmente hay muy poca oportunidad de promoción en mi trabajo.

46 respuestas

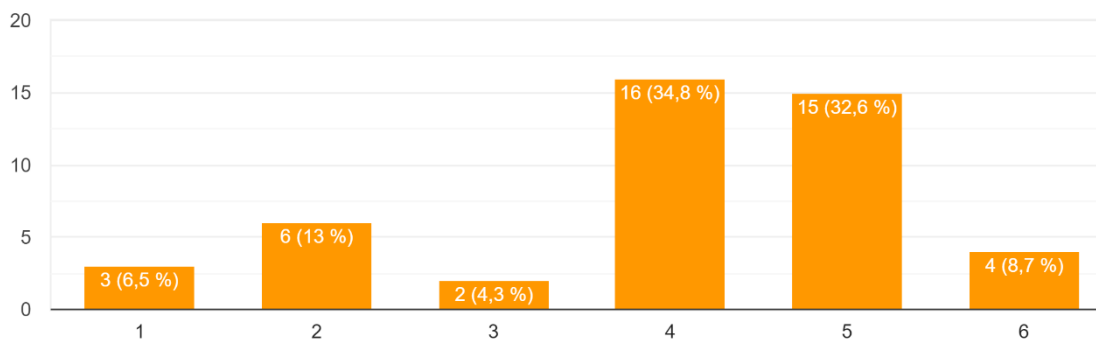


Figura 6. Pregunta 2 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.

De 46 colaboradores encuestados 3 están Totalmente en desacuerdo, 6 Están muy en desacuerdo, 2 Están en desacuerdo, 16 Están de acuerdo, 15 Están muy en acuerdo, 4 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 35 colaboradores que equivalen al 76,09% de los encuestados identifican pocas oportunidades de promoción en el trabajo, mientras que 11 de ellos representados en 23,91% no lo perciben de esa manera.

Los que hacen bien su trabajo tienen una buena oportunidad de ser promovidos.

46 respuestas

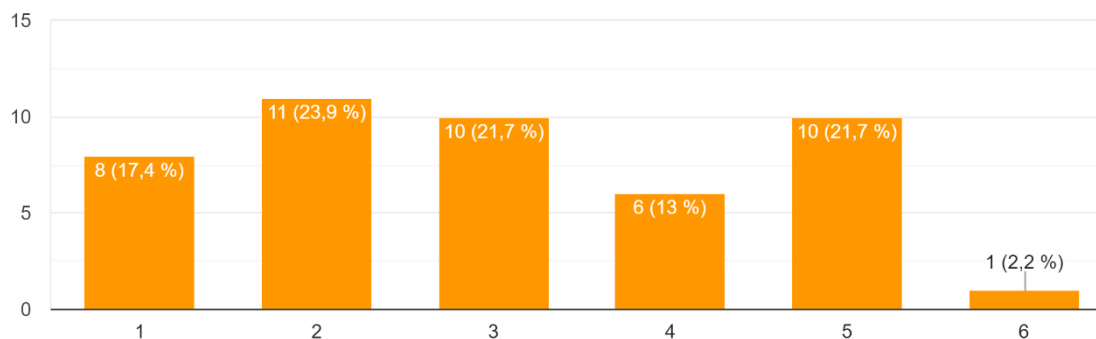


Figura 7. Pregunta 11 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.

De 46 colaboradores encuestados 8 están Totalmente en desacuerdo, 11 Están muy en desacuerdo, 10 Están en desacuerdo, 6 Están de acuerdo, 10 Están muy en acuerdo, 1 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 17 colaboradores que equivalen al 36,96%

de los encuestados consideran que hacer bien su trabajo aumenta la probabilidad de ser promovido, mientras que 29 de ellos representados en 63,04% consideran que realizar bien su trabajo no implica una oportunidad de promoción a nivel laboral.

Las personas crecen aquí tan rápidamente como en otras empresas.

46 respuestas

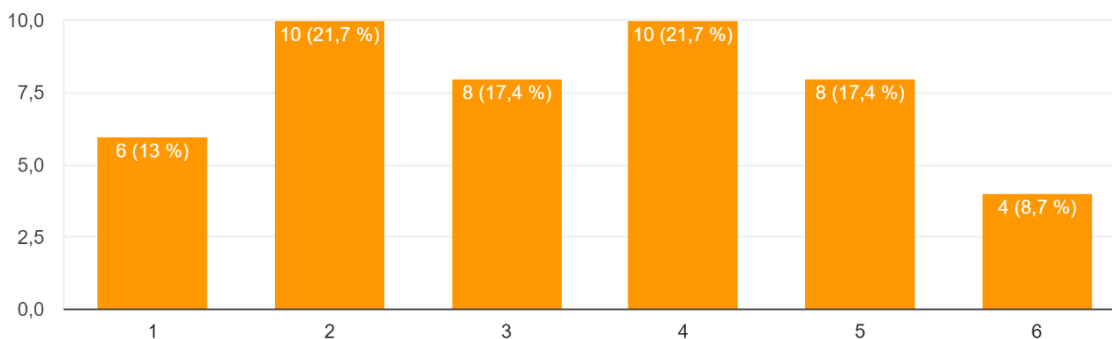


Figura 8. Pregunta 20 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.

De 46 colaboradores encuestados 6 están Totalmente en desacuerdo, 10 Están muy en desacuerdo, 8 Están en desacuerdo, 10 Están de acuerdo, 8 Están muy en acuerdo, 4 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 24 colaboradores que equivalen al 52,17% de los encuestados no creen que las personas en la compañía Diane & Geordi crezcan a nivel laboral tan rápido como en las otras empresas que ellos tienen como referencia, mientras que 22 de ellos representados en 47,83% consideran que en la compañía si se crece a nivel laboral tan rápido como en otras empresas.

Estoy satisfecho con mis oportunidades de promoción.

46 respuestas

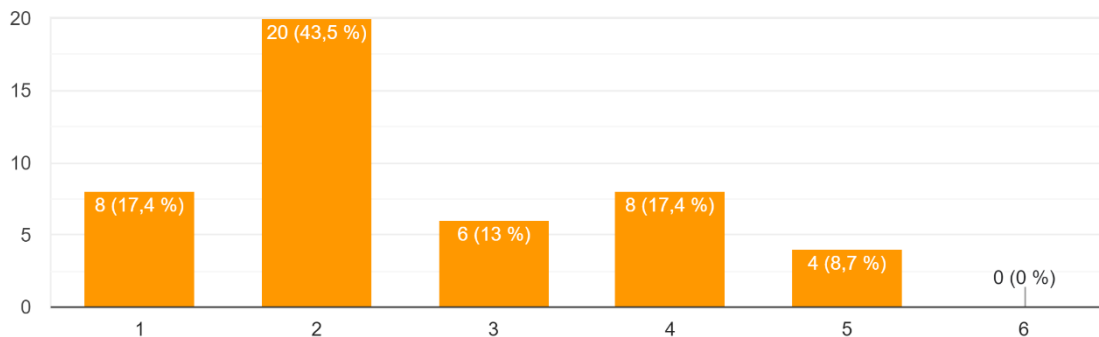


Figura 9. Pregunta 36 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.

De 46 colaboradores encuestados 8 están Totalmente en desacuerdo, 20 Están muy en desacuerdo, 6 Están en desacuerdo, 8 Están de acuerdo, 4 Están muy en acuerdo, 0 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 34 colaboradores que equivalen al 73,91% de los encuestados no están satisfecho con sus oportunidades de promoción al interior de la compañía, mientras que 12 de ellos representados en 26,09% si lo están.

Tabla 2.

*Análisis general de variable promoción.*

Variable	#	Enunciado	Percepción	
			Baja	Alta
	2	Realmente hay muy poca oportunidad de promoción en mi trabajo.	76,09%	23,91%
Promoción	11	Los que hacen bien su trabajo tienen una buena oportunidad de ser promovidos.	63,04%	36,96%
	20	Las personas son promovidas en la entidad tan rápidamente como en otras.	52,17%	47,83%
	29	Estoy satisfecho con mis oportunidades de promoción.	73,91%	26,09%
		La percepción en esta variable es baja de acuerdo con lo manifestado por los encuestados, ya que perciben pocas oportunidades de crecimientos a nivel profesional en temas de promociones y/o ascensos, y perciben que difícilmente haya posibilidades para seguir creciendo a nivel de cargo, así como evidencian una desventaja frente a empresas del mismo sector de las cuales tienen conocimiento de mayores oportunidades de crecimiento laboral.	66,30%	33,70%

*Nota. Fuente propia.*

### Supervisión:

En la satisfacción con los supervisores, se presentó una buena acogida por parte de los colaboradores. En las cuatro preguntas se presentó una calificación promediada lo que indica que hay aspectos en los que cada jefe de área debe revisar sus actuaciones y ser equitativo con su personal a cargo, así como evaluar oportunidades de mejora y ponerla en práctica.

Mi supervisor es bastante competente en la ejecución de su trabajo

46 respuestas

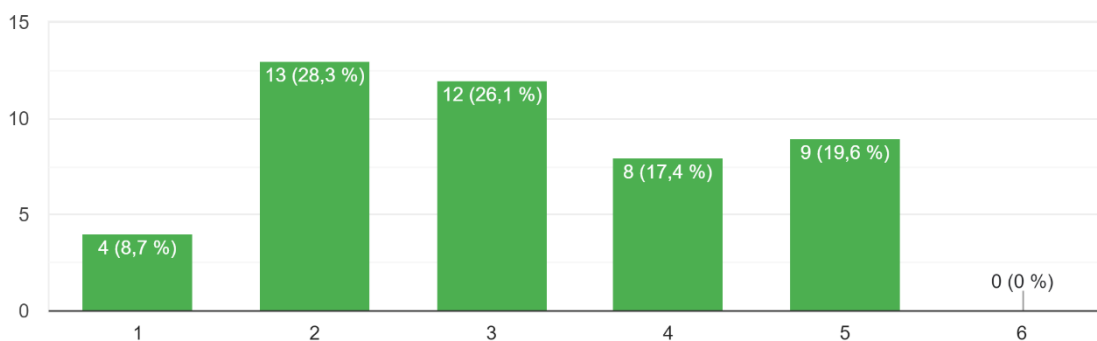


Figura 10. Pregunta 3 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.

De 46 colaboradores encuestados 4 están Totalmente en desacuerdo, 13 Están muy en desacuerdo, 12 Están en desacuerdo, 8 Están de acuerdo, 9 Están muy en acuerdo, 0 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 17 colaboradores que equivalen al 36,96% de los encuestados consideran que su supervisor o jefe inmediato es competente en la ejecución de su trabajo, sin embargo, 29 de los colaboradores representados en 63,04% consideran que este no es competente en dicha actividad.

Mi supervisor no es justo conmigo.

46 respuestas

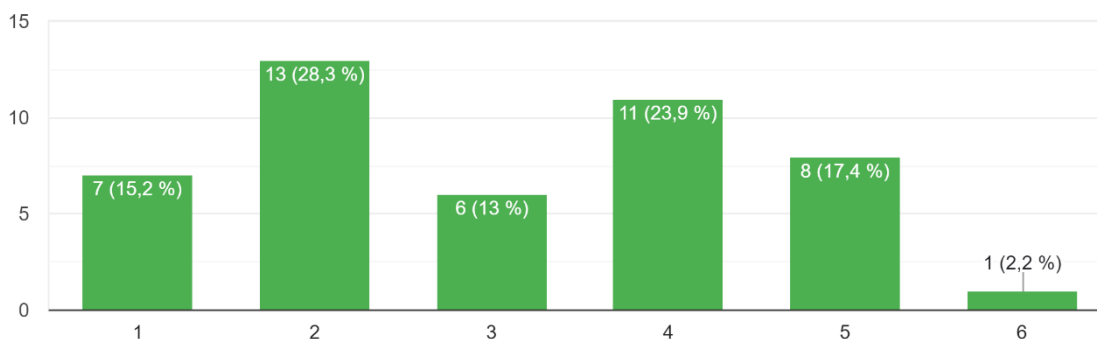


Figura 11. Pregunta 12 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.



De 46 colaboradores encuestados 7 están Totalmente en desacuerdo, 13 Están muy en desacuerdo, 6 Están en desacuerdo, 11 Están de acuerdo, 8 Están muy en acuerdo, 1 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 26 colaboradores que equivalen al 56,52% de los encuestados consideran que su supervisor o jefe inmediato es justo con ellos, sin embargo, 20 de los colaboradores representados en 43,48% consideran su supervisor o jefe inmediato no es justo con ellos.

46 respuestas  
Mi supervisor muestra muy poco interés en los sentimientos de sus subordinados.

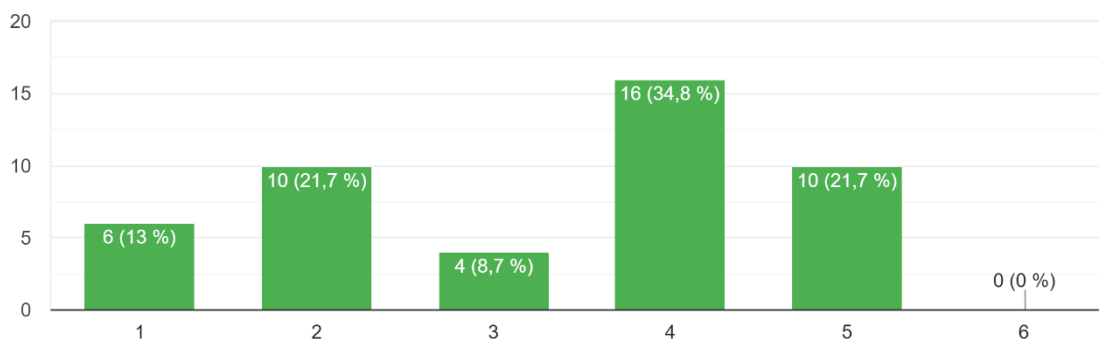


Figura 12. Pregunta 21 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.

De 46 colaboradores encuestados 6 están Totalmente en desacuerdo, 10 Están muy en desacuerdo, 4 Están en desacuerdo, 16 Están de acuerdo, 10 Están muy en acuerdo, 0 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 26 colaboradores que equivalen al 56,52% de los encuestados consideran que su supervisor o jefe inmediato muestra poco interés en los sentimientos de sus subordinados, mientras que 20 de los colaboradores representados en 43,48% consideran su supervisor o jefe inmediato si muestra interés en sus sentimientos.

46 respuestas  
Me agrada mi supervisor.

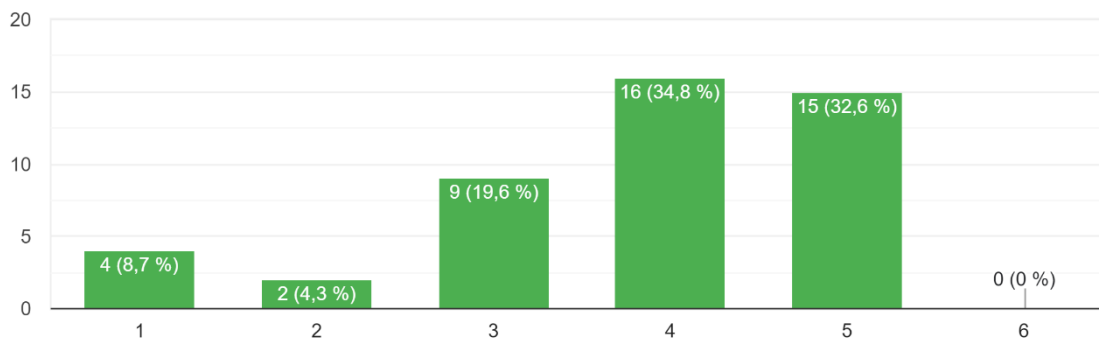


Figura 13. Pregunta 30 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.

De 46 colaboradores encuestados 4 están Totalmente en desacuerdo, 2 Están muy en desacuerdo, 9 Están en desacuerdo, 16 Están de acuerdo, 15 Están muy en acuerdo, 0 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 31 colaboradores que equivalen al 67,39% de los encuestados les agrada su supervisor o jefe inmediato, sin embargo, mientras que 15 de los colaboradores representados en 32,61% no les agrada su supervisor o jefe inmediato.

Tabla 3.

*Análisis general variable de supervisión.*

Variable	#	Enunciado	Percepción	
			Baja	Alta
Supervisión	3	Mi jefe inmediato es bastante competente en la ejecución de su trabajo.	63,04%	36,96%
	12	Mi jefe inmediato no es justo conmigo.	43,48%	56,52%
	21	Mi jefe inmediato muestra muy poco interés en los sentimientos de sus subordinados.	56,52%	43,48%
	30	Me agrada mi jefe inmediato	32,61%	67,39%

En esta variable en específico se evidencia que la percepción es casi del 50%, aunque detallando la minucia de lo evaluado se encuentra que en su mayoría los colaboradores se encuentran a gusto con su jefe inmediato y que, en cuanto a la supervisión, no se evidencian elementos importantes a trabajar a nivel general, sin embargo, es un indicador que puede estar mejor, por lo cual hay que entrar al detalle de la situación y evidenciar las oportunidades de mejora para poderlas trabajar

48,91% 51,09%

*Nota. Fuente propia.*

### Beneficios monetarios y no monetarios:

La calificación obtenida en esta variable fue relativamente alta, aunque se evidencia que los empleados sienten que la compañía, podría brindarles más y/o mejores retribuciones y beneficios económicos y no económicos.

No estoy satisfecho(a) con los beneficios que recibo.

46 respuestas

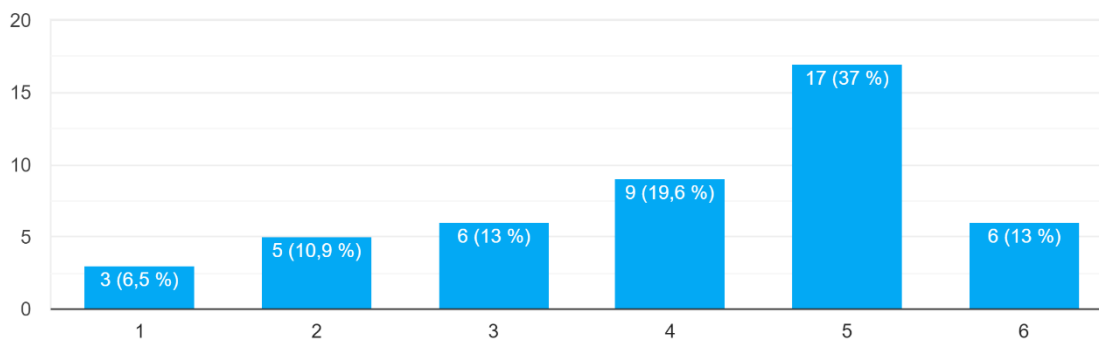


Figura 14. Pregunta 4 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.

De 46 colaboradores encuestados 3 están Totalmente en desacuerdo, 5 Están muy en desacuerdo, 6 Están en desacuerdo, 9 Están de acuerdo, 17 Están muy en acuerdo, 6 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 32 colaboradores que equivalen al 69,57% de los encuestados no están de acuerdo con los beneficios que reciben, mientras que solo 14 de los colaboradores representados en 30,43% conforme con los beneficios recibidos en la compañía.

Los beneficios que recibimos son tan buenos como los que ofrecen la mayoría de las otras empresas.

46 respuestas

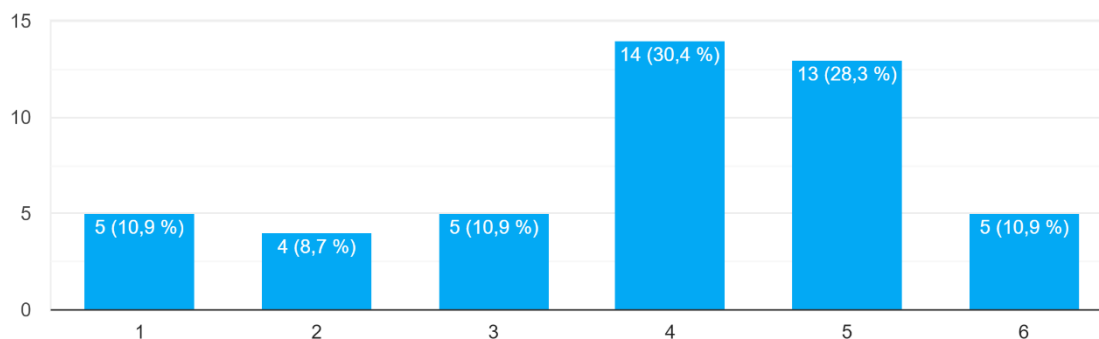


Figura 15. Pregunta 13 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.

De 46 colaboradores encuestados 5 están Totalmente en desacuerdo, 4 Están muy en desacuerdo, 5 Están en desacuerdo, 14 Están de acuerdo, 13 Están muy en acuerdo, 5 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 32 colaboradores que equivalen al 69,57% de los encuestados coinciden con que los beneficios que reciben en la compañía son tan buenos como en otras compañías, mientras que 14 de los colaboradores representados en 30,43% sienten que sus beneficios se encuentran en desventaja con los beneficios ofrecidos por otras compañías.

El conjunto de beneficios que tenemos es equitativo.

46 respuestas

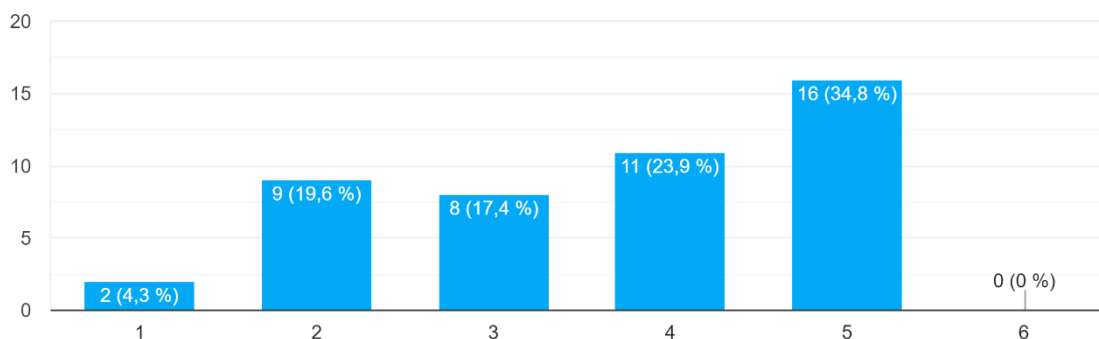


Figura 16. Pregunta 22 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.

De 46 colaboradores encuestados 2 están Totalmente en desacuerdo, 9 Están muy en desacuerdo, 8 Están en desacuerdo, 11 Están de acuerdo, 16 Están muy en acuerdo, 0 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 27 colaboradores que equivalen al 58,7% coinciden en que son equitativos los beneficios que reciben, mientras que 19 de los colaboradores representados en 41,3% no sienten que los beneficios recibidos en la compañía sean equitativos.

Hay beneficios que no tenemos, que deberíamos tener.

46 respuestas

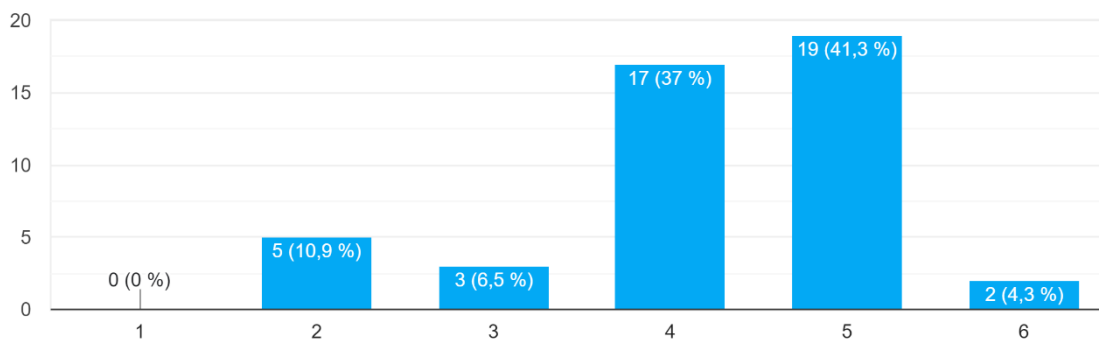


Figura 17. Pregunta 29 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.

De 46 colaboradores encuestados 0 están Totalmente en desacuerdo, 5 Están muy en desacuerdo, 3 Están en desacuerdo, 17 Están de acuerdo, 19 Están muy en acuerdo, 2 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 38 colaboradores que equivalen al 82,61% coinciden en que hay beneficios que deberían tener, pero con los que aún no cuentan en la compañía, mientras que 8 de los colaboradores representados en 17,39% no coinciden con ese pensamiento.

Tabla 4.

*Análisis general de la variable beneficios monetarios y no monetarios.*

Variable	#	Enunciado	Percepción	
			Baja	Alta
	4	No estoy satisfecho con los beneficios que recibo.	30,43%	69,57%
Beneficios monetarios y no monetarios	13	Los beneficios que recibimos son tan buenos como los que ofrecen la mayoría de las otras empresas.	69,57%	30,43%
	22	El conjunto de beneficios que tenemos es equitativo.	58,70%	41,30%
	31	Hay beneficios que no tenemos, que deberíamos tener.	17,39%	82,61%
		En esta variable se evidencia que la percepción es relativamente alta aumentando en un 55,98% lo que lleva a pensar en que si bien es cierto en su mayoría los colaboradores no están de acuerdo con los beneficios recibidos, al compararlo con otras empresas sienten que tienen un poco más de beneficios tanto monetarios como no monetarios que los colocan en un mejor lugar en comparación a otras organizaciones, sin embargo sigue estando presente ese faltante de que la empresa podría ofrecerles algo más para estar mucho mejor.	44,02%	55,98%

*Nota. Fuente propia.*

### Recompensas y reconocimientos:

En esta variable lo que principalmente causa la baja calificación por parte de los empleados no son las retribuciones salariales, los empleados sienten que de cierto modo la remuneración compensa su carga laboral, lo que ellos ven como un déficit es la falta de incentivos por buen desempeño laboral. Por otro lado, algunos funcionarios expresan la falta de reconocimiento por haber realizado un buen trabajo.

Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir.

46 respuestas

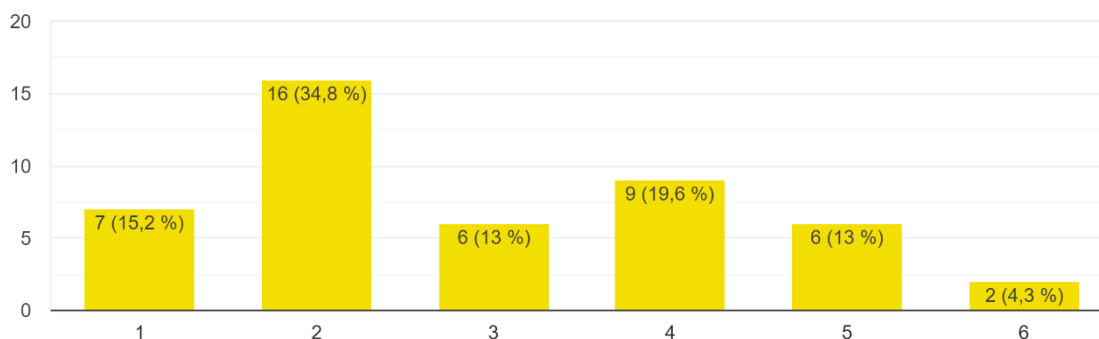


Figura 18. Pregunta 5 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.

De 46 colaboradores encuestados 7 están Totalmente en desacuerdo, 16 Están muy en desacuerdo, 6 Están en desacuerdo, 9 Están de acuerdo, 6 Están muy en acuerdo, 2 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 17 colaboradores que equivalen al 36,96% coinciden en que reciben el reconocimiento que deben recibir por el trabajo realizado, mientras que 29 de los colaboradores representados en 63,04% Sienten que cuando hacen un buen trabajo no reciben el reconocimiento que consideran deberían recibir.

No siento que el trabajo que hago sea apreciado.

46 respuestas

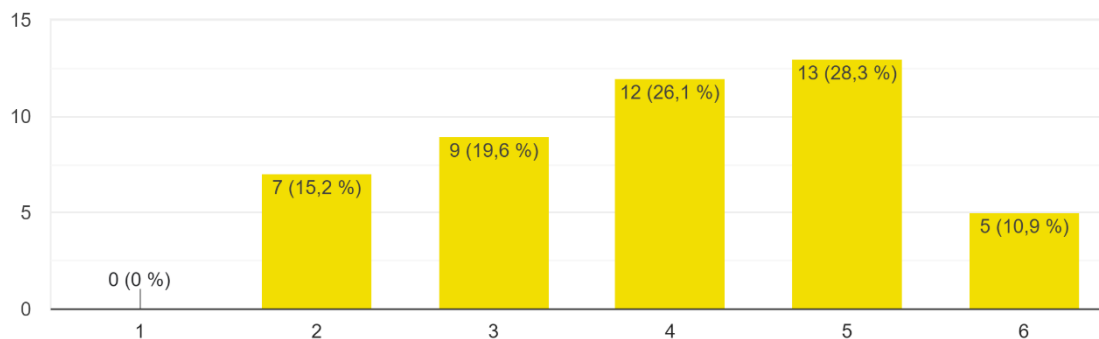


Figura 19. Pregunta 14 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.

De 46 colaboradores encuestados 0 están Totalmente en desacuerdo, 7 Están muy en desacuerdo, 9 Están en desacuerdo, 12 Están de acuerdo, 13 Están muy en acuerdo, 5 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 25 colaboradores que equivalen al 54,35% coinciden en que no sienten que el trabajo que hacen sea apreciado, mientras que 16 de los colaboradores representados en 34,78% Sienten que si es apreciado el trabajo que hacen.

Hay pocas recompensas para los que trabajan aquí.

46 respuestas

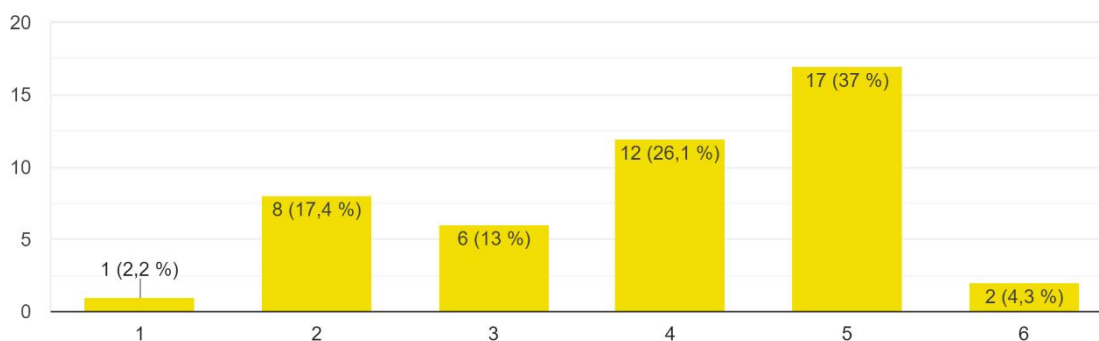


Figura 20. Pregunta 23 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.

De 46 colaboradores encuestados 1 están Totalmente en desacuerdo, 8 Están muy en desacuerdo, 6 Están en desacuerdo, 12 Están de acuerdo, 17 Están muy en acuerdo, 2 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 31 colaboradores que equivalen al 67,39% coinciden en que hay pocas recompensas para quienes trabajan allí, mientras que 15 de los colaboradores representados en 32,61% Sienten que las recompensas en la compañía son suficientes.

No siento que mis esfuerzos fueron remunerados como deberían ser.

46 respuestas

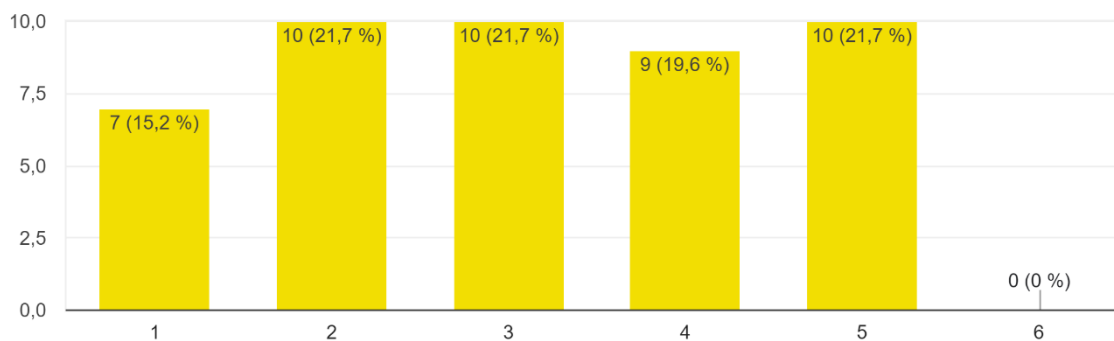


Figura 21. Pregunta 35 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.

De 46 colaboradores encuestados 7 están Totalmente en desacuerdo, 10 Están muy en desacuerdo, 10 Están en desacuerdo, 9 Están de acuerdo, 10 Están muy en acuerdo, 0 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 19 colaboradores que equivalen al 41,3% coinciden en que sus esfuerzos no son remunerados como deben ser, mientras que 27 de los colaboradores representados en 58,7% Sienten que sus esfuerzos si son remunerados como deben ser.

Tabla 5.

*Análisis general variable de recompensas y reconocimientos.*

Variable	#	Enunciado	Percepción	
			Baja	Alta
Recompensas y reconocimientos	5	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir.	63,04%	36,96%
	14	No siento que el trabajo que hago es apreciado.	54,35%	34,78%
	23	Hay pocas recompensas para los que trabajan aquí.	67,39%	32,61%
	32	No siento que mis esfuerzos son remunerados como deberían ser	41,30%	58,70%

En esta variable se evidencia que la percepción es baja, lo cual lleva a inferir que gran parte de la problemática en razón de recompensas y reconocimientos está relacionada con la percepción del colaboradores en función del trabajo que realiza y lo que recibe por ello, no solo hablando en temas de remuneración económica, lo cual no es el factor principal, si no que se considera que los colaboradores hablan de déficit o ausencia de reconocimientos por el trabajo realizado, como temas de buen desempeño,

**56,52%** 40,76%



---

reconocimiento de la labor, esfuerzo tanto privado como de forma publica

---

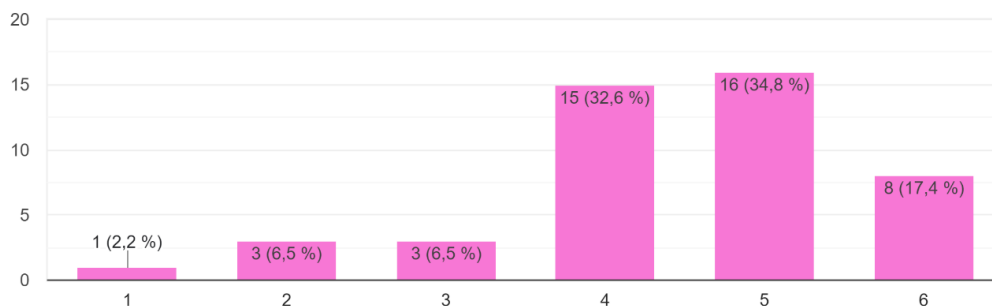
*Nota. Fuente propia.*

### **Políticas y procedimientos:**

El resultado de la satisfacción de los trabajadores de la compañía, en cuanto a las políticas y procedimientos fue negativa, lo que afectó el promedio de esta variable y a su vez el promedio general fue la pregunta número 26, “tengo demasiado que hacer en el trabajo” y eso en relación con los Stoppers que encuentran los colaborades en el camino hace que sea una variable para tener en cuenta para objetos de mejora.

Muchas de nuestras reglas y procedimientos dificultan el hacer un buen trabajo.

46 respuestas



*Figura 22. Pregunta 6 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.*

De 46 colaboradores encuestados 1 están Totalmente en desacuerdo, 3 Están muy en desacuerdo, 3 Están en desacuerdo, 15 Están de acuerdo, 16 Están muy en acuerdo, 8 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 39 colaboradores que equivalen al 84,78% coinciden en que las reglas y procedimientos de la compañía dificultan hacer un buen trabajo, aunque 7 de los colaboradores representados en 15,22% Sienten que los procedimientos al interior de la compañía no afectan el trabajo a realizar.

Mis esfuerzos para hacer un buen trabajo raramente son bloqueados por la burocracia.

46 respuestas

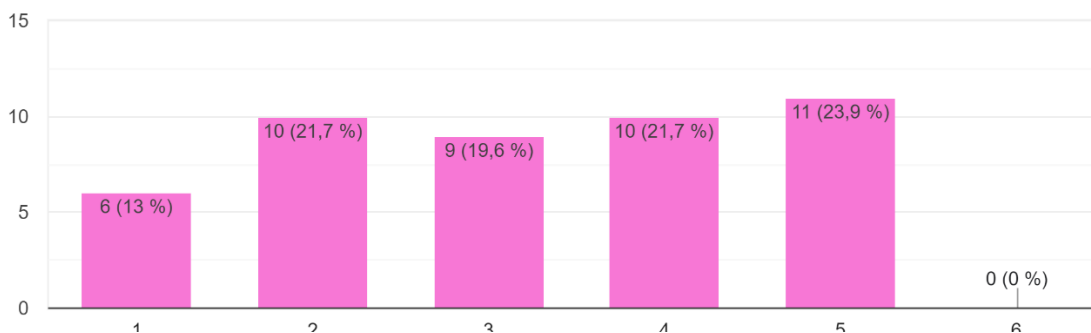


Figura 23. Pregunta 15 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.

De 46 colaboradores encuestados 6 están Totalmente en desacuerdo, 10 Están muy en desacuerdo, 9 Están en desacuerdo, 10 Están de acuerdo, 11 Están muy en acuerdo, 0 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 25 colaboradores que equivalen al 54,35% coinciden en que sus esfuerzos para hacer un buen trabajo no son bloqueados por la burocracia, mientras que 21 de los colaboradores representados en 45,65% Sienten que, aunque raramente sus esfuerzos si son bloqueados por la burocracia.

Tengo demasiado que hacer en el trabajo.

46 respuestas

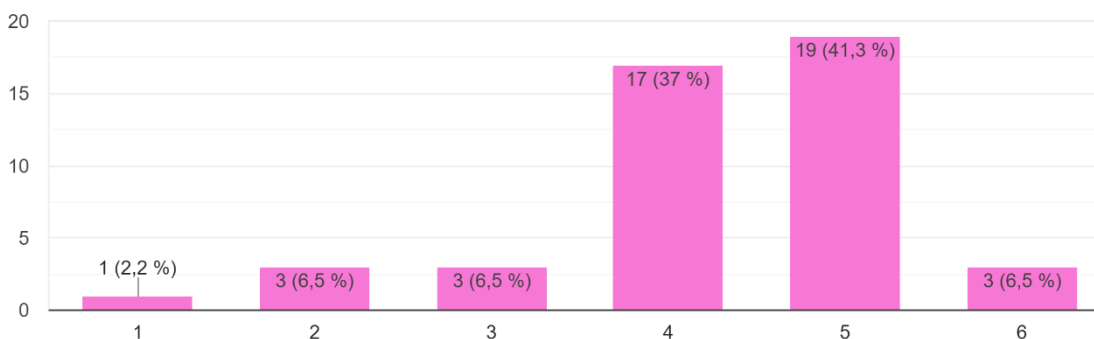


Figura 24. Pregunta 24 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.

De 46 colaboradores encuestados 1 están Totalmente en desacuerdo, 3 Están muy en desacuerdo, 3 Están en desacuerdo, 17 Están de acuerdo, 19 Están muy en acuerdo, 3 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 39 colaboradores que equivalen al 84,78% coinciden en que tienen demasiado que hacer en su trabajo, mientras que 7 de los colaboradores representados en 15,22% no sienten demasiado que hacer en su trabajo, más bien se traduce en una carga acorde a su posición.

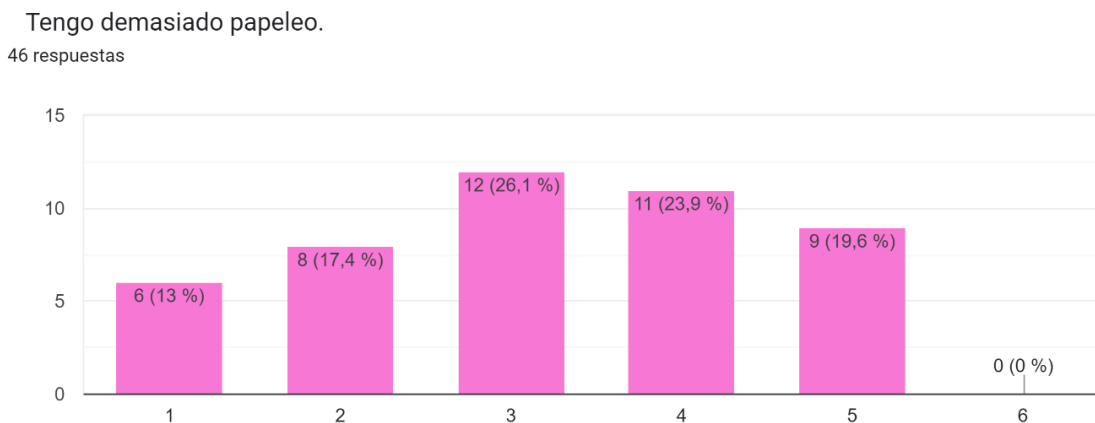


Figura 25. Pregunta 31 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.

De 46 colaboradores encuestados 6 están Totalmente en desacuerdo, 8 Están muy en desacuerdo, 12 Están en desacuerdo, 11 Están de acuerdo, 9 Están muy en acuerdo, 0 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 20 colaboradores que equivalen al 43,48% coinciden en que tienen demasiado papeleo, mientras que 26 de los colaboradores representados en 56,52% no creen que tengan demasiado papeleo.

Tabla 6.

*Análisis general variable de políticas y procedimientos*

Variable	#	Enunciado	Percepción	
			Baja	Alta
Políticas y procedimientos	6	Muchas de nuestras reglas y procedimientos dificultan hacer un buen trabajo.	84,78%	15,22%
	15	Mis esfuerzos para hacer un buen trabajo generalmente no son bloqueados por mi jefe o los reglamentos	45,65%	54,35%
	24	Tengo demasiado que hacer en el trabajo.	84,78%	15,22%
	33	Tengo demasiado Papeleo	43,48%	56,52%

En esta variable se evidencia que la percepción es totalmente baja puesto que se evidencia una sensación de muchos procedimientos que en ocasiones retrasan e influyen de manera negativa en el desarrollo propio de las actividades asignadas a los colaboradores, y que no son propiamente un requisito del área en cuestión, aunque dentro de la evaluación se destaca que existen muchos tramites innecesarios para tomar decisiones.

64,67% 35,33%

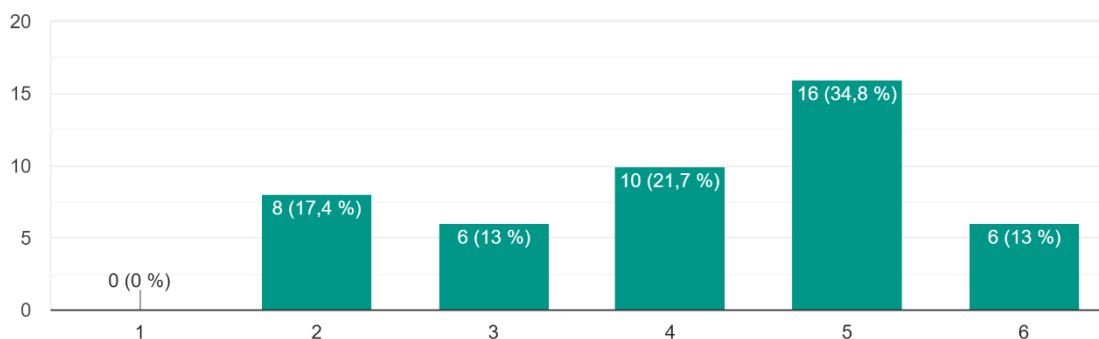
*Nota. Fuente propia.*

### **Compañeros de trabajo:**

Esta variable tuvo muy buena calificación, el único aspecto que esta medianamente bajo corresponde a la comunicación, ya que indican que frecuentemente no están informados acerca de lo que sucede en la compañía, de la misma manera que se entiende que los colaboradores sienten una mayor carga laboral debido a la falta de compromiso de algunos compañeros que resulta al final como un gran trabajo en equipo ya esto no obstaculiza el desarrollo de las labores, sino que más bien, se evidencia un trabajo de equipo y de sentido de pertenencia por la compañía.

Me gustan las personas con las cuales trabajo.

46 respuestas



*Figura 26. Pregunta 7 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.*

De 46 colaboradores encuestados 0 están Totalmente en desacuerdo, 8 Están muy en desacuerdo, 6 Están en desacuerdo, 10 Están de acuerdo, 16 Están muy en acuerdo, 6 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 32 colaboradores que equivalen al 69,57% coinciden en que les agrada su grupo de trabajo, mientras que 14 de los colaboradores representados en 30,43% no le gustan o no se sienten cómodos con las personas con las que trabajan.

Encuentro que tengo que trabajar más duro en mi trabajo de lo que debiera, debido a la incompetencia de las personas con quien trabajo.

46 respuestas

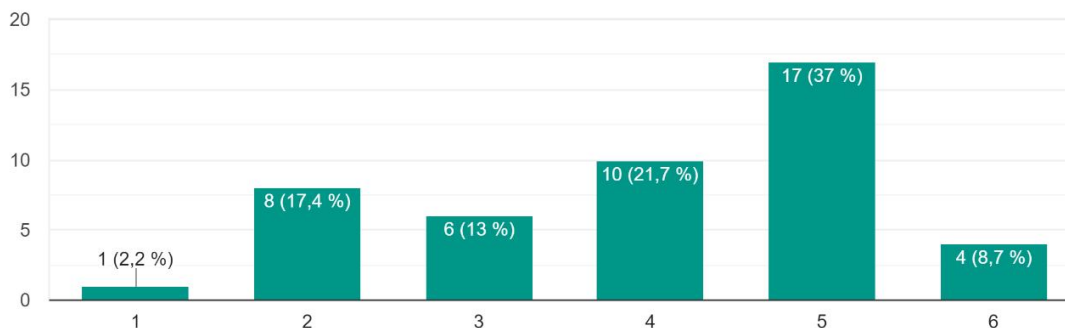


Figura 27. Pregunta 16 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.

De 46 colaboradores encuestados 1 están Totalmente en desacuerdo, 8 Están muy en desacuerdo, 6 Están en desacuerdo, 10 Están de acuerdo, 17 Están muy en acuerdo, 4 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 31 colaboradores que equivalen al 69,39% coinciden en que deben trabajar más duro de lo que deberían por la incompetencia de sus compañeros, mientras que 13 de los colaboradores representados en 28,26% no están de acuerdo con que sus compañeros sean incompetentes y eso se refleje en mayor trabajo para sí mismo.

Disfruto de mis compañeros de trabajo.

46 respuestas

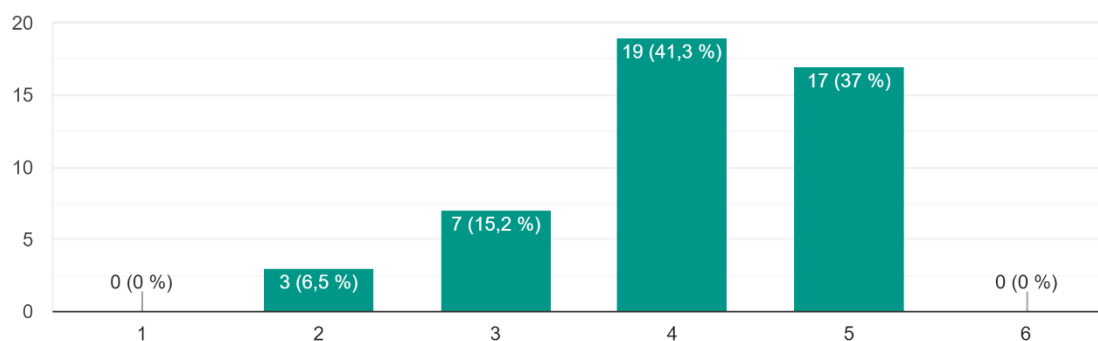


Figura 28. Pregunta 25 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.

De 46 colaboradores encuestados 0 están Totalmente en desacuerdo, 3 Están muy en desacuerdo, 7 Están en desacuerdo, 19 Están de acuerdo, 17 Están muy en acuerdo, 0 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 36 colaboradores que equivalen al 78,26% coinciden en que disfrutan trabajar con sus compañeros, mientras que 10 de los colaboradores representados en 21,74% no disfrutan de sus compañeros de trabajo.

A menudo siento que no sé lo que está pasando con la compañía.

46 respuestas

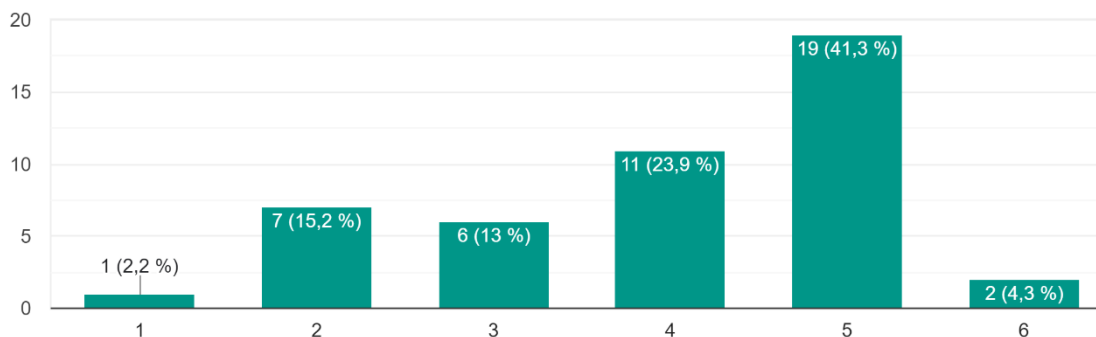


Figura 29. Pregunta 26 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.

De 46 colaboradores encuestados 1 están Totalmente en desacuerdo, 7 Están muy en desacuerdo, 6 Están en desacuerdo, 11 Están de acuerdo, 19 Están muy en acuerdo, 2 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 32 colaboradores que equivalen al 69,57% coinciden en que no saben lo que está pasando en la compañía, mientras que 14 de los colaboradores representados en 30,43% no tienen esa percepción.

Tabla 7.

Análisis general variable de compañeros de trabajo.

Variable	#	Enunciado	Percepción	
			Baja	Alta
	7	Me gustan las personas con las cuales trabajo.	30,43%	69,57%
Compañeros de trabajo	16	Encuentro que tengo que trabajar más duro en mi trabajo de lo que debería, debido a la incompetencia de las personas con quien trabajo.	69,39%	28,26%
	25	Disfruto de mis compañeros de trabajo.	21,74%	78,26%
	34	A menudo siento que no sé lo que está pasando con la compañía.	43,48%	56,52%

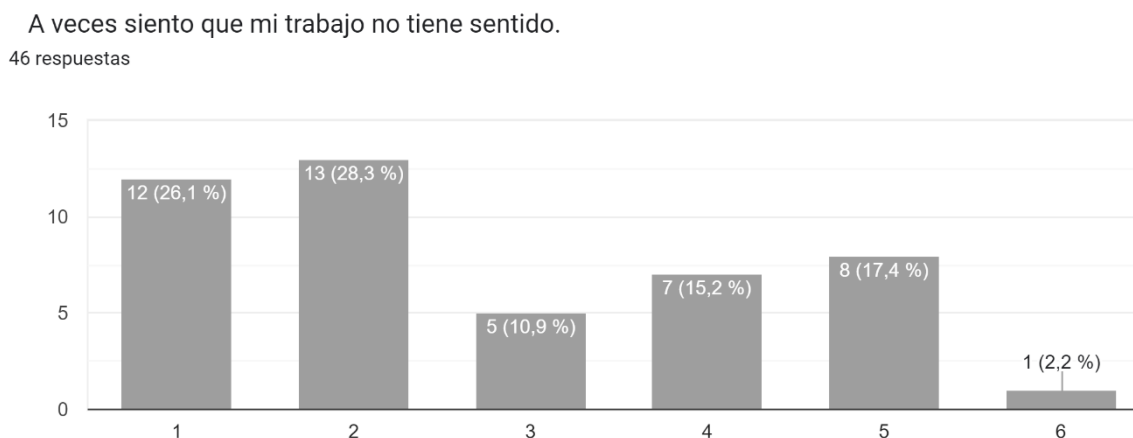
En esta variable se puede evidenciar claramente que en cuanto a los grupos de trabajo se encuentra una muy buena percepción de los colaboradores en relación a las personas con las cuales trabajan, en un gran porcentaje están a gusto con su equipo de trabajo, sin embargo dentro de esta categoría, en dos de las variables evaluadas, puede que haya cierta inconsistencia entre las respuestas emitidas por los evaluados, donde se evidencia que no tiene correlación las respuestas del enunciado de las preguntas 7 y 16, junto con la 34, puede deberse a una incomprensión de la formulación del enunciado, o simplemente una realidad vivenciada desde la operación sin embargo esta información se pretende corroborar con la información resultante de las entrevistas de retiro. Aunque grosso modo es una categoría que se puede destacar como una percepción alta para la misma.

41,26% 58,15%

*Nota. Fuente propia.*

### **Trabajo en sí:**

En cuanto a la satisfacción de cómo se sienten con las actividades que deben realizar según sus cargos, y la satisfacción de esta variable es alta debido a la identificación que tiene cada uno de los colaboradores con su posición dentro de la compañía.



*Figura 30. Pregunta 8 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.*

De 46 colaboradores encuestados 12 están Totalmente en desacuerdo, 13 Están muy en desacuerdo, 5 Están en desacuerdo, 7 Están de acuerdo, 8 Están muy en acuerdo, 1 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 16 colaboradores que equivalen al 34,78% coinciden en que en ocasiones sienten que su trabajo no tiene sentido, mientras que 30 de los colaboradores representados en 65,22% no tienen esa percepción.

Me gusta hacer las cosas que hago en mi trabajo.

46 respuestas

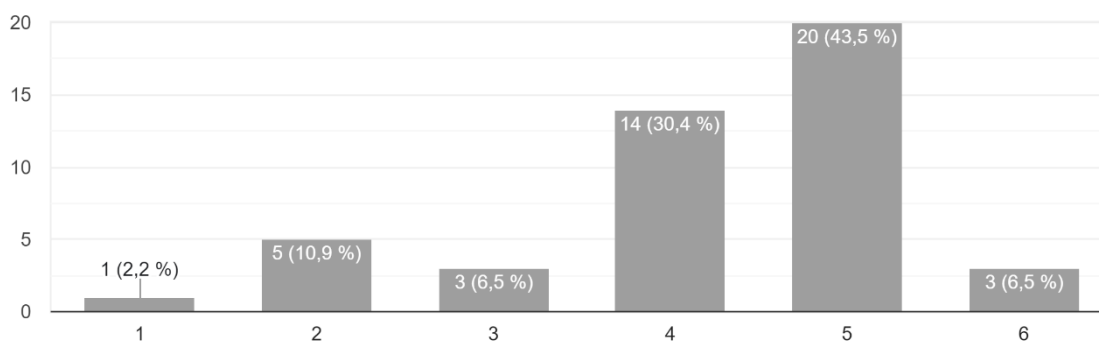


Figura 31. Pregunta 17 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.

De 46 colaboradores encuestados 1 están Totalmente en desacuerdo, 5 Están muy en desacuerdo, 3 Están en desacuerdo, 14 Están de acuerdo, 20 Están muy en acuerdo, 3 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 37 colaboradores que equivalen al 80,43% coinciden en que les gusta hacer las cosas que hacen en su trabajo, mientras que 9 de los colaboradores representados en 19,57% no están de acuerdo con gustarle las cosas que hacen en su trabajo.

Me siento orgulloso de hacer mi trabajo.

46 respuestas

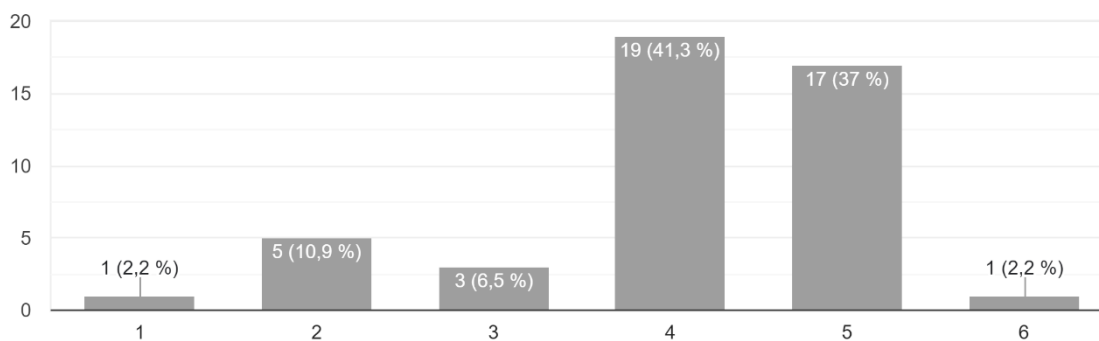


Figura 32. Pregunta 27 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.



De 46 colaboradores encuestados 1 están Totalmente en desacuerdo, 5 Están muy en desacuerdo, 3 Están en desacuerdo, 19 Están de acuerdo, 17 Están muy en acuerdo, 1 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 37 colaboradores que equivalen al 80,43% coinciden en sentirse orgulloso de hacer su trabajo, mientras que 9 de los colaboradores representados en 19,57% no lo sienten de esa manera.

Mi trabajo es agradable.

46 respuestas

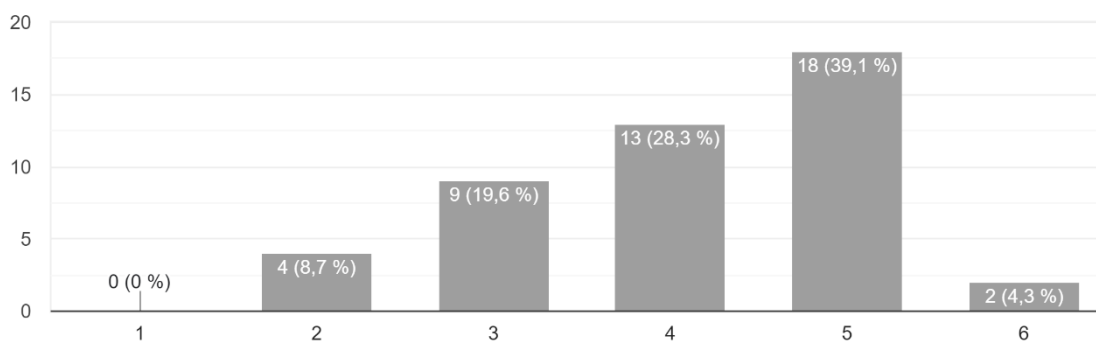


Figura 33. Pregunta 33 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.

De 46 colaboradores encuestados 0 están Totalmente en desacuerdo, 4 Están muy en desacuerdo, 9 Están en desacuerdo, 13 Están de acuerdo, 18 Están muy en acuerdo, 2 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 33 colaboradores que equivalen al 71,74% coinciden en sentirse orgulloso de hacer su trabajo, mientras que 13 de los colaboradores representados en 28,26% no lo sienten de esa manera.

Tabla 8.

*Análisis general variable de trabajo en sí.*

Variable	#	Enunciado	Percepción	
			Baja	Alta
Trabajo en Sí	8	A veces siento que mi trabajo no tiene sentido.	34,78%	65,22%
	17	Me gusta hacer las cosas que hago en mi trabajo.	19,57%	80,43%

Me siento orgulloso de hacer mi		
26 trabajo.	19,57%	80,43%
35 Mi trabajo es agradable.	28,26%	71,74%

En esta variable permite visualizar que en el trabajo en Sí se tiene una alta percepción ya que se puede evidenciar que los colaboradores se sienten orgullosos, cómodos, y confiados realizando su trabajo, les gusta a lo que se dedican al interior de la compañía.

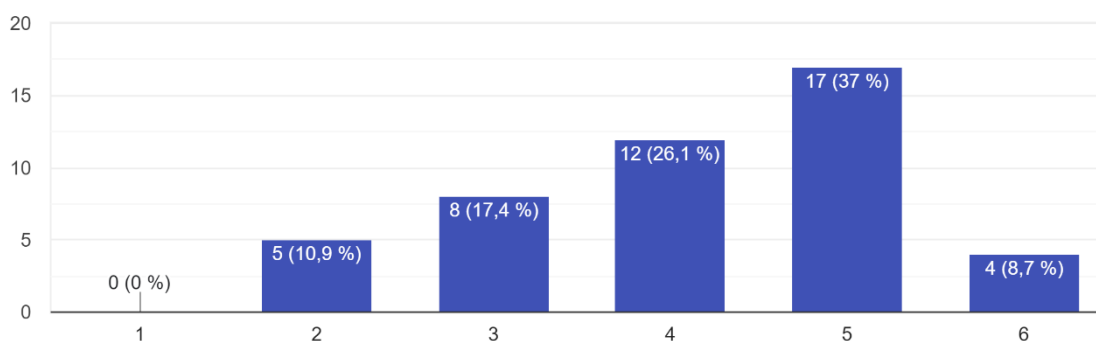
25,55% 74,46%

*Nota. Fuente propia.*

### **Comunicación:**

Nuevamente en esta variable se evidencia que hay una falla en la comunicación interna, debido que los funcionarios de la entidad no tienen la información en el momento que la requieren.

9- La comunicación aparenta ser buena en esta compañía, aunque no lo es  
46 respuestas



*Figura 34. Pregunta 9 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.*

De 46 colaboradores encuestados 0 están Totalmente en desacuerdo, 5 Están muy en desacuerdo, 8 Están en desacuerdo, 12 Están de acuerdo, 17 Están muy en acuerdo, 4 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 33 colaboradores que equivalen al 71,74% coinciden en que la comunicación aparenta ser buena en la compañía, aunque no lo es, mientras que 13 de los colaboradores representados en 28,26% sienten que la comunicación en la compañía es buena.

Las metas de esta empresa no me son claras.

46 respuestas

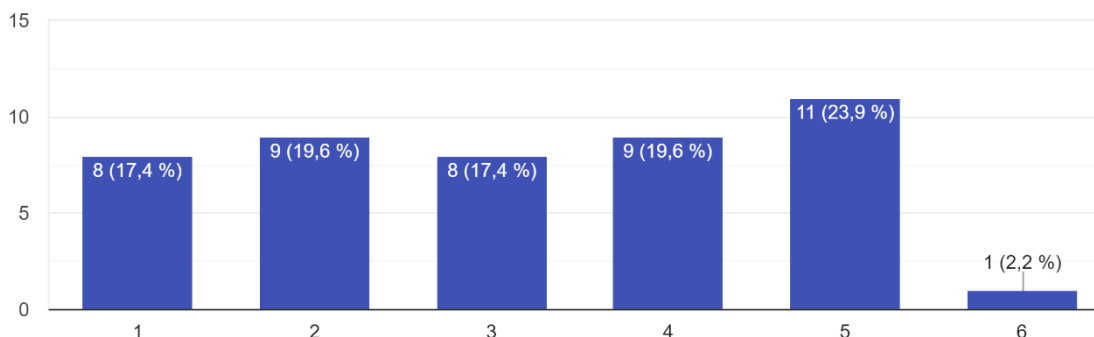


Figura 35. Pregunta 18 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.

De 46 colaboradores encuestados 8 están Totalmente en desacuerdo, 9 Están muy en desacuerdo, 8 Están en desacuerdo, 9 Están de acuerdo, 11 Están muy en acuerdo, 1 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 21 colaboradores que equivalen al 45,65% coinciden en que para ellos las metas de la compañía no son claras, mientras que 25 de los colaboradores representados en 54,35% sienten que para ellos las metas de la organización si son claras.

Hubo demasiadas discusiones y peleas en el trabajo.

46 respuestas

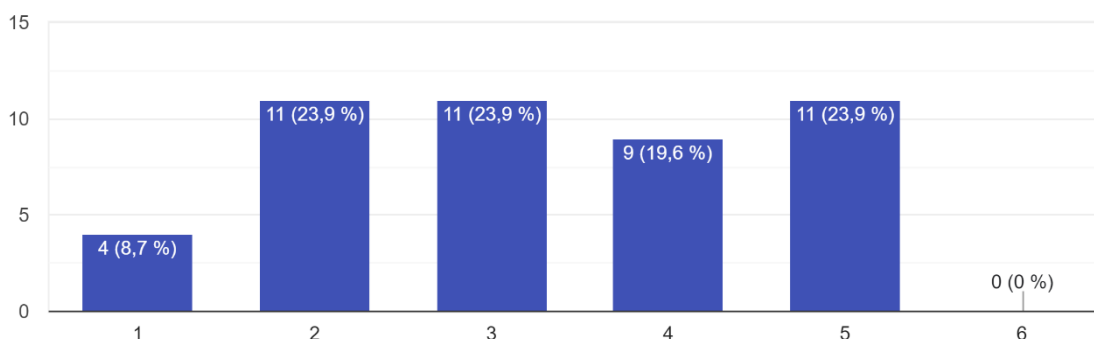


Figura 36. Pregunta 32 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.

De 46 colaboradores encuestados 4 están Totalmente en desacuerdo, 11 Están muy en desacuerdo, 11 Están en desacuerdo, 9 Están de acuerdo, 11 Están muy en acuerdo, 0 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 20 colaboradores que equivalen al 43,48% coinciden en que de manera frecuente hay demasiadas discusiones y peleas en el trabajo, mientras que 26 de los colaboradores representados en 56,52% no perciben eso al interior de la compañía.

Las tareas asignadas no siempre fueron totalmente explicadas.

46 respuestas

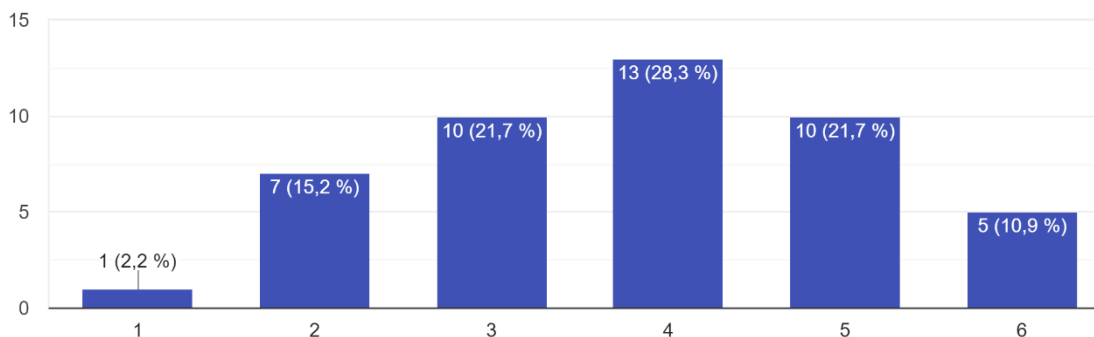


Figura 37. Pregunta 34 Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.

De 46 colaboradores encuestados 1 están Totalmente en desacuerdo, 7 Están muy en desacuerdo, 10 Están en desacuerdo, 13 Están de acuerdo, 10 Están muy en acuerdo, 5 Totalmente de acuerdo. De la anterior afirmación se evidencia que 28 colaboradores que equivalen al 60,87% coinciden en que las tareas asignadas no siempre fueron totalmente explicadas, mientras que 18 de los colaboradores representados en 39,13% sienten que sus asignaciones si fueron totalmente explicadas.

Tabla 9.

*Análisis general variable de comunicación.*

Variable	#	Enunciado	Percepción	
			Baja	Alta
Comunicación	9	La comunicación en la compañía aparenta ser buena cuando en realidad no lo es.	71,74%	28,26%
	18	Las metas de esta empresa no son claras para mí.	45,65%	54,35%
	27	Hay demasiadas discusiones y peleas en el trabajo.	43,48%	56,52%
	36	Las tareas asignadas no siempre son totalmente explicadas.	60,87%	39,13%

---

En esta variable se evidencia una percepción relativamente baja, lo cual da un indicio de que la comunicación es una variable a trabajar como oportunidad de mejora al interior de la compañía, ya que los colaboradores no identifican de manera clara objetivos y metas de la organización Diane & Geordi y en parte sienten que se debe a una desinformación, y falta de involucramiento de la operación en las decisiones del negocios, así como falta de capacitaciones y cercanía desde la compañía para con el colaborador.	55,44%	44,57%
--	--------	--------

---

*Nota. Fuente propia.*

### **Resultados teoría de Herzberg**

#### **Factores de satisfacción y factores de insatisfacción:**

La teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción.
- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de satisfacción. Para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo”, el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así con el empleado continúe con su crecimiento personal.

Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de motivación y de productividad, reduce la ausencia en el trabajo, y la rotación de personal. Claro que no todos estuvieron de acuerdo con este sistema, según los críticos, notan una serie de efectos indeseables, como el aumento de ansiedad, aumento de del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimiento de explotación cuando la empresa no acompaña lo bueno de las tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dado a las tareas dadas.

Herzberg concede poca importancia al estilo de administración y lo clasifica como factor higiénico, lo cual también ha sido blanco de severas críticas. Es una teoría interesante para los casos de reorganización que tengan como objetivo el aumento de productividad, y en la que no haya necesidad de valorar la situación global. Los factores de Herzberg se refieren a las necesidades primarias de Maslow: necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, aunque incluye algún tipo social. Mientras que los factores motivacionales se refieren a necesidades secundarias: de estima y autorrealización.

Según la teoría de Herzberg las variables de la encuesta realizada se puede dividir de la siguiente manera. El resultado presentado fue calculado con los resultados de percepción alta.

Tabla 10.

*Factores motivadores.*

<b>FACTORES MOTIVADORES</b>			
2	Promoción	26,09%	
5	Recompensas y reconocimientos	58,70%	53,17%
8	Trabajo en Sí	74,46%	

*Nota. Fuente propia.*

Tabla 11.

*Factores higiénicos.*

<b>FACTORES HIGIENICOS</b>			
1	Sueldo/Salario	35,87%	
3	Supervisión	51,09%	
4	Beneficios monetarios y no monetarios	55,98%	46,83%
6	Políticas y procedimientos	35,33%	
7	Compañeros de trabajo	58,15%	
9	Comunicación	44,57%	

*Nota. Fuente propia.*

Para los factores motivacionales de la empresa que aportan directamente a la satisfacción del empleado encontramos la variable promoción, las recompensas y reconocimientos y el trabajo en sí, estas variables presentaron una percepción alta del 53%, es decir que el 47% restante la empresa no está aportando, o no está diseñada para aportar mejores experiencias satisfactorias para el empleado. En cuanto a los factores Higiénicos, que son aquellos, que no generan satisfacción en

el puesto de trabajo, pero que al no estar realizados causan insatisfacción se obtuvo una percepción alta del 47%, es decir a pesar de que no generan satisfacción, al menos estas variables hacen que el trabajador este en un estado de confort, y para el 53% restante, se evidencia insatisfacción, reflejada principalmente en la variable sueldo.

### Satisfacción laboral:

De la encuesta realizada se realizará una representación gráfica de cada una de las variables abordadas en relación con el porcentaje que representa dentro del índice de satisfacción encontrado en la evaluación a la compañía de la siguiente manera.

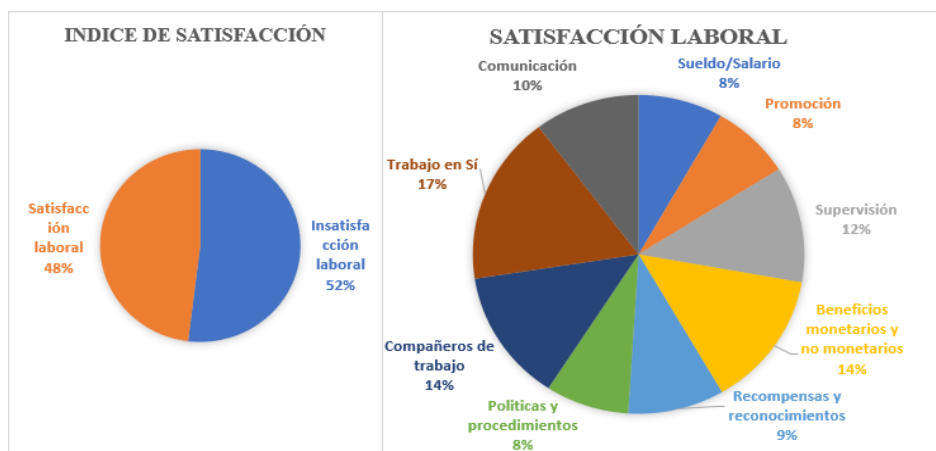


Figura 38. Satisfacción laboral. Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Elaborado con Google Forms.

### Discusión de resultados

De acuerdo con los datos analizados derivados de las entrevistas de retiro, las encuestas aplicadas, el marco teórico y los objetivos, se discute en el grupo las conclusiones de la investigación realizada, aclarando la teoría inicial de que el mejoramiento al bienestar laboral de Diane & Geordi puede reducir el índice de rotación de personal.

Desde el punto de partida del proyecto de investigación se pudo evidenciar a través de indagación, las problemáticas e inconformidades manifestadas por los colaboradores sobre el bienestar laboral de la organización, llevando a que muchas personas renunciaran a la misma porque no se sintieron comprendidos en su momento respecto al plan de bienestar laboral que se lleva a cabo allí. El bienestar organizacional se enfoca en la calidad de vida de los empleados, generando una satisfacción a través de aspectos emocionales y prácticos, permitiendo que dentro de la organización se mejore la productividad y el cumplimiento de objetivos. Para Ardila (2003), la calidad de vida es un estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades de la persona, es así como un colaborador al sentirse satisfecho encuentra la

motivación necesaria para realizar sus actividades de manera concentrada y objetiva. Cuando las organizaciones cuentan con un plan de bienestar organizacional bien estructurado y enfocado en que el capital humano es lo más importante en las empresas, conllevan a crear estrategias aplicables que desarrollen un mejor clima organizacional por la motivación que tienen los colaboradores al sentir que son valiosos para su trabajo, sintiendo que los cuidan promoviendo sus oportunidades y mejorando su calidad de vida con ayuda de un equipo comprometido desde los directivos hasta el área de talento humano.

Según los resultados encontrados en el análisis de datos, se evidencia que en la organización Diane & Geordi existen falencias en cuanto a lo establecido en el bienestar organizacional, esto debido a que los colaboradores expresan a través de las entrevistas y las encuestas el inconformismo por temas de autorrealización y recompensas o reconocimientos creando una alta rotación de personal, ya que encuentran mejores oportunidades en otras empresas, disminuyendo visiblemente su sentido de pertenencia por la institución debido a que la misma no ha enfocado sus esfuerzos por corregir errores en cuanto a bienestar se trata. Las organizaciones actualmente deben ser conscientes que los reconocimientos a los empleados fomentan un clima organizacional sano, motivando al mismo y así evitar la rotación de personal.

El equipo de talento humano de Diane & Geordi debe conocer un poco mejor la situación de la compañía en cuanto a rotación y las razones que exponen sus colaboradores del por qué existen inconformismos para así analizarlos y abordarlos para establecer estrategias y planes de bienestar, el trabajo debe ser en equipo con los líderes y directivos de la organización ya que algunos puntos de vista de diferencias se encuentran en la manera en que se relacionan los jefes con los subordinados, muchas veces ocasionando malestares y desmotivación, por ende, se debe proponer mejoras para equilibrar este tema.

En términos generales los resultados obtenidos permiten confirmar la hipótesis inicial del proyecto donde se determina que el bienestar organizacional es el principal influyente en la rotación de personal de la organización, a través de la documentación e información soportada en el marco teórico se resalta nuevamente la importancia de estructurar correctamente un plan de bienestar organizacional que incluya estrategias y componentes que conlleven a mejorar la calidad de vida, para así generar un sentido de pertenencia idóneo permitiendo disminuir la rotación de personal al cumplir las expectativas que tienen los colaboradores que están en la compañía, siendo



justos y equitativos, con indicadores alcanzables promoviendo las buenas conductas y creando un clima laboral motivador con resultados positivos en la productividad y cumplimiento de objetivos.

Dando alcance al objetivo general del proyecto de investigación se plantea la siguiente propuesta para mejorar el bienestar organizacional, enfocando acciones en disminuir la rotación de personal de la empresa Diane & Geordi.

### **Propuesta de mejora del bienestar organizacional en Diane & Geordi**

De acuerdo con los resultados obtenidos en los instrumentos de recolección de datos se evidencia que las áreas por mejorar en cuanto estrategias de bienestar organizacional corresponden a promoción y crecimiento laboral dentro de la organización (plan carrera), recompensas y reconocimientos por los esfuerzos realizados, políticas y procedimientos, en este punto se debe abordar la sensación de que los colaboradores deben realizar muchos procedimientos que retrasan el desarrollo normal de sus funciones, algunas veces requisitos que no son propios del área en gestión. Así mismo, se encuentra inconformidad en la remuneración por salarios, donde los empleados consideran que podrían pagarles un poco mejor por las labores que ejecutan.

La siguiente propuesta resuelve las principales falencias encontradas y analizadas en la investigación, para así mejorar el bienestar organizacional de Diane & Geordi generando en los colaboradores un mayor sentido de pertenencia y disminuyendo la rotación de personal.

Propuesta de mejora del plan de bienestar organizacional Diane & Geordi						
Componente a mejorar	Programa	Objetivo	Actividad	Participantes	Responsables	Fecha
Desarrollo profesional y promoción laboral	Plan carrera	Gestionar los talentos de los colaboradores creando un plan carrera alcanzable, reconociendo el logro de los empleados y sus capacidades para ascensos internos.	<p>Evaluar las capacidades y habilidades que tienen los colaboradores, para formarlos en caso de ser requerido y prepararlos cuando surjan las posibles vacantes, dando la oportunidad a los interesados presentarse a los cargos, buscando internamente cubrir estos puestos antes de iniciar una convocatoria externa.</p> <p>Formar al personal constantemente con cursos de interés para que sea voluntaria la inscripción y puedan enfocar sus carreras en determinadas áreas</p>	Todo el personal	Talento humano y áreas implicadas	Todo el año
Recompensas y reconocimientos	La importancia del colaborador	Recompensar los logros de los empleados a través de incentivos, así mismo reconocer constantemente su papel fundamental dentro de la organización.	<p>A través de evaluaciones de desempeño, reconocer los colaboradores que se han destacado por su excelente labor, brindando un comunicado por los diferentes medios de divulgación las personas que sobresalieron con la gestión de sus funciones alcanzando los logros propuestos de esta manera motivando a continuar con un excelente desempeño.</p> <p>Diseñar una tabla de incentivos para "premiar" a los colaboradores que se destacan dentro de la organización, de acuerdo a sus logros alcanzados se pueden gestionar actividades materiales como bonos, cenas, incentivos monetarios, souvenirs.</p>	Todo el personal	Talento humano y directivos	Dos veces al año
Políticas y procedimientos	Reorganización de funciones	Determinar los cargos y funciones de la organización con el fin de identificar los procedimientos necesarios para la ejecución de labores.	<p>Identificar las funciones que se realizan por los cargos establecidos para así hacer un análisis de los procedimientos que sí son requeridos indispensablemente para la gestión de las labores, eliminando toda actividad que no sea requerida para el desarrollo normal de la ejecución de procesos.</p> <p>Revisar la posibilidad de automatizar procesos permitiendo un rendimiento mayor en tiempos de ejecución de funciones.</p> <p>Validar que los procedimientos que no sean propios del área sean asignados a sus áreas de origen con el fin de que se garantice un trabajo equitativo.</p>	Todo el personal	Talento humano y auditoría	Primeros seis meses de la implementación del plan
Remuneración por salarios	Compensación salarial	Analizar los salarios que están determinados para cada cargo para así revisar la posibilidad de ajustes salariales equitativos.	<p>Definir un rango salarial entre los cargos teniendo en cuenta las funciones y los perfiles laborales.</p> <p>Revisar la posibilidad de realizar reajustes de salarios para que se hagan de manera equitativa sobre los cargos de la organización.</p> <p>Establecer estrategias de remuneración (bonificaciones) por superar los objetivos propuestos en la organización en temas relacionados a ventas y superación de indicadores con una amplia brecha de tiempo.</p>	Todo el personal	Talento humano y directivos	Todo el año de acuerdo al cumplimiento de metas

Figura 39. Propuesta de mejora del plan de bienestar organizacional Diane & Geordi. Fuente propia.

Es importante aclarar que esta propuesta es un complemento al plan de bienestar organizacional que posee actualmente Diane & Geordi, por lo tanto, el área encargada de diseñar e implementar el plan de bienestar debe ajustar la propuesta según los indicadores establecidos en la organización, garantizando que van alineados a la misión y visión de esta.

Mejorar la perspectiva de los colaboradores dentro de la organización se debe convertir en una meta fundamental para disminuir la rotación de personal en Diane & Geordi, a medida que se van conociendo nuevas estrategias para el mejoramiento del bienestar laboral, es necesario actualizar lo que se tiene planeado para así abordar puntos críticos que se identifican a través de encuestas de satisfacción, las cuales pueden ser aplicadas constantemente para asegurar un completo seguimiento de la implementación del plan de bienestar, identificando falencias y mejoras.

## Conclusiones

El plan de bienestar propuesto fortalece las falencias y brinda continuidad a los aspectos que benefician a la empresa Diane & Geordi como lo es el mejoramiento de la calidad de vida, del clima organizacional, los recursos humanos, la productividad y la disminución del ausentismo y la rotación.

La importancia de la gestión del bienestar en la empresa es una estrategia que beneficia al personal, puesto que no solo se enfoca al cumplimiento de los objetivos, sino también fortalece las habilidades y metas de sus colaboradores, es por esto por lo que el plan de bienestar se llevara a cabo para que el proceso laboral sea un aprendizaje social y afiance la interacción, el trabajo en equipo y los valores institucionales.

Los colaboradores de la organización deben satisfacer sus necesidades, deseos y expectativas a nivel personal y laboral entorno a la organización de la cual forman parte, no obstante, de una u otra manera esta no se cumple a cabalidad haciéndose evidentes falencias en dinámicas de integración, reconocimientos además de jornadas de salud; por otra parte, la presencia de núcleo familiar en actividades las cuales ameritan su presencia es evidente.

En este orden de ideas, las áreas de trabajo para la construcción del plan de bienestar se desarrollaron en base a los resultados obtenidos en las respectivas encuestas, de esta manera se determinó las falencias, además de necesidades primordiales y las fortalezas de la estructura organizacional de la empresa Diane & Geordi.

Teniendo en cuenta los gráficos y la información cualitativa que arrojó la encuesta se pueden concluir los siguientes aspectos:

- Se adaptó un instrumento para la evaluación de cada variable (satisfacción laboral) con el fin de tener un instrumento más aproximado a las condiciones demográficas de la empresa y obtener resultados más confiables. Las respuestas de las encuestas se dieron a través de una escala Likert usándose una calificación de 1 a 5 donde los valores 4 y 5 obtenidos de la escala Likert para la percepción alta, percepción media puntaje 3 y percepción baja puntajes 1 y 2. Al instrumento de satisfacción laboral como complemento se le puede adicionar una décima variable que es parte fundamental de la satisfacción laboral teniendo en cuenta condiciones de trabajo.
- La encuesta de satisfacción laboral arrojó un promedio del 52% en percepción alta, y el 48% restante tuvo la percepción baja.

De la misma manera se logró concluir que hay grandes coincidencias, en las que concordaron los colaboradores de Diane & Geordi como los principales aspectos que generan insatisfacción, los cuales son:

- El aspecto económico, resaltando principalmente que la carga laboral no es compensada adecuadamente por el salario que se devengan, haciendo referencia en la inequidad de la relación entre carga laboral y salario, también califican que los salarios que perciben son muy inferiores con relación a los trabajos similares del mercado laboral. Entre los aspectos económicos cabe destacar que uno de los principales motivos de insatisfacción son los “otros” beneficios monetarios, considerando que otras empresas brindan más beneficios que la compañía no.
- En cuanto a aspectos legales la empresa da total cumplimiento con sus responsabilidades hacia los empleados, como son el auxilio de transporte, el aumento de salario anual, los descuentos que se apliquen al salario dentro de lo casos estipulados, las condiciones de salud ocupacional y seguridad, entre otras.
- Aunque los funcionarios califican que tiene demasiada carga laboral, están de acuerdo con las tareas asignadas y los objetivos a los cuales tiene que dar respuesta, por tanto, se puede inducir que la cantidad de responsables para el desarrollo de las actividades que requiere Diane & Geordi es la adecuada y los cargos están bien diseñados.
- Otro aspecto que tuvo bajo puntaje en los resultados es el de desarrollo personal y profesional, expresando que la entidad no fortalece y capacita lo suficiente para el desarrollo y mejoramiento de las actividades laborales.
- En lo que refiere a la comunicación interpersonal informal no se presentaron calificaciones negativas, como aspecto a resaltar una percepción alta, pero en cuanto a la comunicación formal interna, si presentan una disconformidad ya que los funcionarios califican que toda la información no es oportuna.

Por condiciones de tamaño, necesidad y capacidad de la organización, no se presentan posibilidades de ascenso (las dadas son casos fortuitos) es por eso que el plan de Bienestar laboral se expone como una alternativa de solución que cobija una parte importante de la satisfacción a nivel general de los colaboradores de la organización, esta alternativa cobija desde el ámbito personal, familiar y social, hasta la laboral aportando a la mejora continua del desempeño, la productividad y el sentido de pertenencia.

### **Recomendaciones**

Abarcando las múltiples variables evaluadas se recomienda hacer un estudio salarial, donde los salarios de la compañía Diane & Geordi sean un poco más competitivos como sector económico y al interior de la organización. Además, establecer un programa de estímulos e incentivos que tenga en cuenta entre otros aspectos los logros y resultados en el trabajo realizado.

- Se recomienda que la compañía brinde capacitaciones y formaciones a los funcionarios para el mejoramiento del desarrollo de sus actividades, para aumentar la productividad.
- Se recomienda hacer una evaluación 360, donde cada trabajador sea evaluado por su jefe inmediato, las personas que tengan a cargo, los compañeros, y los clientes internos, para encontrar en detalle los aspectos a mejorar.
- Se recomienda mejorar o implementar un canal interno de comunicación en donde los funcionarios publiquen la información de interés común en la entidad, o de compañeros de área, para que la información sea clara y puntual. Esto debido a que la organización se presta para que los funcionarios puedan hacer remplazos temporales, y estos estén en capacidad de brindársela los clientes que interactúan con las diferentes tiendas de la compañía.
- Se recomienda la revisión de manuales de procesos y procedimientos, manuales de funciones, para encontrar posibilidades de mejoramiento, simplificar procesos evitar reproceso, recordar y redefinir los responsables de las tareas según los manuales.

Para lograr un mejoramiento del nivel de satisfacción laboral y cumplir con la meta de satisfacción de cada uno de los colaboradores desde su puesto de trabajo se plantea un plan de sostenibilidad como complemento a esta evaluación; el cual es realizar un análisis de los salarios anualmente, revisando su competitividad en el mercado laboral, y del sector económico para mantener un equilibrio entre el aumento que estipula la ley con respecto al salario que merece el colaborador como contraprestación a sus labores prestadas a la compañía Diane & Geordi.

De la misma manera se considera conveniente crear incentivos y bonificaciones que motiven e incrementen la eficiencia de los trabajadores en el desarrollo de sus funciones, o ayuden a potencializar sus puestos de trabajo, también es importante generar un plan de capacitaciones con la intensidad y profundidad según se requiera de acuerdo con un análisis y evaluación de las necesidades de los colaboradores para un adecuado y óptimo desarrollo de sus actividades laborales.

A través de herramientas y programas, impulsar y hacerles mantenimiento constante a las buenas relaciones intrapersonales de los colaboradores de la organización, trabajando la comunicación de jefe a colaborador, de colaborador a jefe, entre jefes y entre colaboradores, para mantener un ambiente laboral adecuado que resulta beneficioso tanto para el empleado como para la recepción de clientes externos.

Por último, es importante realizar una revisión, adaptación, ajuste, y difusión del manual de funciones de cada colaborador para un desarrollo adecuado de las labores. y finalmente, reevaluar el nivel de satisfacción semestral o anualmente, con el fin de llevar un seguimiento al nivel de satisfacción laboral y el valor percibido por el empleado.

Para finalizar el área de talento humano de la organización deberá encargarse de la implementación del programa de bienestar laboral, así como de diseñar o implementar una forma de evaluación para medir el resultado y por lo tanto el impacto de la propuesta, de la misma manera que se evalúa el desempeño, con el fin de comprobar que aporta a las necesidades primordiales y que promueve el cambio. Lo anterior debe realizarse anualmente en donde se formulen modificaciones dependiendo de los resultados arrojados en el seguimiento. Se recomienda que, como ente motivacional para los funcionarios, la propuesta sea debidamente divulgada con todos los colaboradores de la empresa Diane & Geordi, de esta manera se dará cumplimiento a las actividades propuestas en las fechas pertinentes y se disminuirá el ausentismo en las respectivas dinámicas.

## Referencias

- Angarita, J. R. (2007). *Teoría de las necesidades de Maslow*. Recuperado de: <http://doctorado.josequintero>.
- Ardila, R. (2003). Calidad de vida: una definición integradora. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/26595141\\_Calidad\\_de\\_vida\\_una\\_definicion\\_integradora#:~:text=Para%20Ardila%20\(2003\)%20%2C%20la,y%20aspectos%20objetivos.%20...](https://www.researchgate.net/publication/26595141_Calidad_de_vida_una_definicion_integradora#:~:text=Para%20Ardila%20(2003)%20%2C%20la,y%20aspectos%20objetivos.%20...)
- Arias, P. (s, f). *Pirámide de Maslow*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>
- Cameron, K. S.; Freeman, S. J., 1991. *Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness*. Recuperado de: *Organizational Change and Development*, v. 5, p. 23-58
- Chiavenato, I. (1992). *Definiciones del Clima Organizacional*. Recuperado de: [https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html)
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El capital Humano de las organizaciones*. Recuperado de: Colombia: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2009) Universidad de Zulia. *Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/>
- Córdova, I. (2013). Cuestionario. El proyecto de investigación cuantitativa.
- Diane & Geordi. (2022). Nuestro ADN. Diane & Geordi. Recuperado de: <https://dianeandgeordi.com/pages/nosotros-diane-y-geordi-la-mejor-ropa-interior-colombiana>
- Eden Springs España, SAU (2019). Calidad de vida laboral. Bienestar en la oficina. Recuperado de: <https://www.aguaeden.es/que-se-entiende-por-calidad-de-vida-en-el-trabajo>.
- García, M. (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Hernández, A., Fernández, B. y Baptista, A. (2014). *Fenomenología*. Recuperado de: <https://recursos.uco.mx/tesis/fenomenologia.php>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F: Interamericana Editores, S.A. DE C.V
- Herzberg, F. (2013). *Teoría de los dos factores de Herzberg*. Recuperado de: <http://prof.usb.ve/lcolmen/Trabajo-Grupo1-seccion-02>. PDF.



- Herzberg, F., y Hamlin, R., 1961 «The Motivation-Higiene Concept and Psychotherapy», *Mental Hygiene*, 47, 1963. A Motivation-Hygiene Concept of Mental Health», *Mental Hygiene*, 45.
- Instrumento de satisfacción laboral JSS de Spector. Encuesta realizada por Diana Muñoz, Liz Montoya, Valeria González y realizada mediante Google Forms, marzo de 2023: <https://docs.google.com/forms/d/10czGciaLIQKXGimH5KTKmpqOM3VNdAPqAQ55nt8p8CM/edit#responses>
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.
- Locke, E. (1968). Atlassian. *La teoría de fijación de metas para la motivación*. Recuperado de: <https://www.atlassian.com/es/work-management/strategic-planning/setting-goals/theory#:~:text=Locke%2C%20un%20psic%C3%B3logo%20estadounidense%2C%20la,m%C3%A1s%20que%20unos%20objetivos%20imprecisos>.
- Marion-Landais, C. A. (1993). *Job Satisfaction Survey*, JSS. Recuperado de: job satisfaction survey - University of South Florida: <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jsspag.html>
- Maslow, A. (2004). *Jerarquía de necesidades*. México: Quetzal.
- Mitjana, L (2019). *Psicología y Mente*. Teoría de la expectativa de Vroom: qué es y qué dice sobre el trabajo. Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoria-expectativa-vroom>
- Morillo, I. (2006). *Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del departamento*. *Sapiens*, 7, (001), pp. 43-57.
- OIT. (2016). Estrés laboral. Recuperado de: [https://www.ilo.org/https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---rolima/documents/genericdocument/wcms\\_475146.pdf](https://www.ilo.org/https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---rolima/documents/genericdocument/wcms_475146.pdf)
- Peña, (2009). Ministerio De Educación Nacional. *Guía para diseño programa de bienestar laboral*. Pag.1. PDF.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson. Recuperado de: [https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comp ortamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comp%20ortamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Rovira, I (2018). *Psicología y Mente*. La teoría del reforzamiento de B. F. Skinner. Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-reforzamiento-skinner>

- Royuela, V., Galvis-Aponte, L. A., & Gómez, M. S. (2015). Calidad de vida laboral en Colombia: un índice multidimensional difuso. Documentos de Trabajo sobre Economía, Banco de la República, 57
- Ruiz, H. (2007). Bienestar social laboral. International Consulting Madrid, España. <https://www.gestiopolis.com/bienestar-social-laboral>.
- Salazar Dávila, E. M., & Salazar Dávila, Y. A. (2016). Propuesta de mejora del nivel motivacional basado en la teoría ERC para la cadena de Casinos Rico Mac Pato ubicados en el norte del Perú.
- Sandín, Esteban, M.P (2003). *La enseñanza de la investigación cualitativa*. Revista de enseñanza universitaria,21,37-52
- Seguros Bolívar. (2021). ¿Bienestar laboral? Todo lo que debe saber. Recuperado de: <https://www.segurosbolivar.com/blog/bienestar-laboral/que-es-el-bienestar-laboral-y-cual-es-su-importancia/>
- Sexton, W. P. (1977). Teorías de la organización (No. HF5500 S91). PDF.
- Social, M. D. (2010). Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. Bogotá DC, Colombia.
- Spector E, P. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. American journal of community psychology, 13(6), 693-713.
- UAEH. (s, f). El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas. Recuperado de: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/>
- Universidad Central. (2019). El bienestar laboral y su importancia en las organizaciones. Recuperado de: <https://www.ucentral.edu.co/noticentral/bienestar-laboral-su-importancia-organizaciones>
- Yui, A. L. (2010). *La motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland*. Recuperado de: <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/2513>

### **Anexos**

Anexo 1. Herramienta de medición (encuesta) para implementación en el presente proyecto de investigación.

Anexo 2. Encuestas resueltas por colaboradores de Diane & Geordi con su respectivo consentimiento informado.

Anexo 3. Entrevistas de salida diligenciadas por colaboradores que se retiraron de Diane & Geordi.

Anexo 4. Consentimiento informado de líder de talento humano para la realización de las encuestas a los colaboradores de Diane & Geordi.