

Diseño del programa de bienestar laboral, como herramienta para incentivar y aumentar el desempeño laboral, motivación y mejora del clima organizacional, en los trabajadores de una empresa del sector salud

Claudia Yaneth Hernández Burgos

Universitaria Agustiniana
Facultad Dirección de posgrados
Programa Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano
Bogotá D.C.
2021

Diseño del programa de bienestar laboral, como herramienta para incentivar y aumentar el desempeño laboral, motivación y mejora del clima organizacional, en los trabajadores de una empresa del sector salud

Claudia Yaneth Hernández Burgos

Director
Nidya Parra León

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

Universitaria Agustiniana
Facultad Dirección de posgrados
Programa Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano
Bogotá D.C.
2021

Resumen

El objetivo central de este proyecto de investigación pretende conocer la importancia y el impacto que el bienestar laboral genera en un trabajador; por ende se pretende desarrollar las propuestas para la creación de un programa de bienestar que pueda incentivar e incrementar o mantener la motivación, productividad laboral, y mejora del clima organizacional de la empresa seleccionada; implementando políticas y herramientas adecuadas que permitan mejorar la eficiencia y eficacia de toda la empresa, conociendo previamente las percepciones de los empleados frente a su trabajo, entorno y condiciones; con ello se permite analizar de donde se derivan las situaciones expuestas o encontradas, buscando la mejora continua dentro de la organización.

Palabras clave: motivación, bienestar, clima organizacional, compensación, estímulo, laboral.

Abstract

The main objective of this research project is to know the importance and the impact that work well-being generates in a worker; Therefore, it is intended to develop proposals for the creation of a wellness program that can encourage and increase or maintain motivation, labor productivity, and improvement of the organizational climate of the selected company; implementing adequate policies and tools that allow to improve the efficiency and effectiveness of the entire company, previously knowing the perceptions of the employees regarding their work, environment and conditions; With this, it is possible to analyze where the exposed or found situations derive from, seeking continuous improvement within the organization.

Keywords: motivation, well-being, organizational climate, compensation, stimulus, work.

Tabla de Contenidos

1. Perfil del integrante	8
1.1 Claudia Yaneth Hernández Burgos	8
2. Formulacion del problema.....	9
3. Justificación	12
4. Objetivos.....	14
4.1 Objetivo General.....	14
4.2 Objetivos Específicos	14
5. Marco referencial.....	15
6. Metodología.....	27
7. Tipo de investigación.	27
7.1. Tipo de estudio.	28
7.2 Diseño de investigación.....	29
7.3 Estrategia del análisis de datos.	29
7.4 Población y muestra.	29
7.5 desarrollo metodológico.	31
8. Análisis, resultados y discusión.....	36
8.1 Programa de Bienestar.....	43
8.2 Actividades:	45

8.3 presupuesto acorde a las actividades planteadas	53
Conclusiones.....	55
Recomendaciones	56
Referencias	57
12. Anexos	60
12.1 Anexo 1, link de acceso a la encuesta de clima organizacional	60
12.2 Anexo 2, encuesta de clima organizacional Excel	60

Lista de figuras

Figura 1. Pirámide de Necesidades de Maslow. Administración de Recursos Humanos, Chiavenato I. (2005).....	18
Figura 2. Ventajas de los beneficios sociales. Administración de Recursos Humanos, Chiavenato I. (2005).....	26
Figura 3. Matriz procedimiento para la elaboración del programa de bienestar. Elaboración propia (2021).	33
Figura 4. Percepción del clima organizacional en la empresa. Elaboración propia (2021).	37
Figura 5. Satisfacción por aspecto evaluado. Elaboración propia. (2021).	38
Figura 6. Satisfacción por área encuestada. Elaboración propia (2021).	40
Figura 7. Porcentajes de insatisfacción por aspecto evaluado. Elaboración propia. (2021).....	41
Figura 8. Esferas para el bienestar del funcionario. Elaboración propia (2021).	44
Figura 9. Presupuesto anual, propuesto a la empresa. Elaboración propia (2021).	54
Figura 10. encuesta de clima organizacional. Elaboración propia (2021).....	61

1. Perfil del integrante

1.1 Claudia Yaneth Hernández Burgos

Psicóloga con rigurosa disciplina, responsabilidad, formación ética y social, con capacidades para el desarrollo de la profesión de manera autónoma, con amplitud de pensamiento y capacidad de liderazgo, escucha activa, emprendimiento y de proyección social; calificada, integral e idónea, capaz de desempeñarse en los diferentes campos de la Psicología a nivel individual y grupal.

Profesional con calidad humana, con competencias comunicativas e investigativas que promueven procesos de cambio en su entorno social, capaz de comprender, analizar y aplicar los conocimientos desarrollados en sus procesos de formación, actualmente cursando especialización en gerencia estratégica de talento humano, programa que permitirá establecer mayores habilidades en el desarrollo profesional.

2. Formulación del problema

ROBBINS, 1999“nos refiere, *que las necesidades de los trabajadores dirigen su conducta laboral; estas necesidades deben ser tomadas en cuenta por la organización como un punto de importancia, ya que mientras más motivados estén los trabajadores, en esa misma medida se maximizará la eficiencia de los mismos en el logro de los objetivos organizacionales (p. 65)*”. Con el pasar de los años y en esta era actual, el concepto de bienestar laboral es uno de los temas relevantes en las organizaciones, la afectación a nivel personal y laboral en los empleados debido al mal clima laboral o desmotivación, es latente, por lo que es determinante establecer que percepción tiene los trabajadores en una empresa y en que en qué nivel de bienestar o clima laboral se encuentra la compañía, con el fin de buscar alternativas que permitan exaltar lo mejor que se tiene y buscar alternativas para cambiar ciertas situaciones y manejar estrategias preventiva a futuras inconformidades que puedan generarse en y con los empleados.

En base a lo anterior se creó una encuesta que será compartida a los empleados para así conocer la percepción que tienen de la empresa y buscar soluciones que generen mayor satisfacción personal y laboral en ellos, además sus resultados buscan identificar y trabajar sobre la importancia del bienestar integral de los trabajadores, motivarlos, promover su desarrollo personal y mantenerlos en un estado óptimo para el desarrollo de sus funciones. Es por ello que, por medio de un programa de bienestar, se quiere brindar mayor estimulación a los trabajadores, siendo uno de sus mayores retos el poder diseñar actividades que permitan incentivar en la productividad del trabajador y a su vez retener el talento humano que trabaja en la empresa. En cabeza del departamento de gestión humana se ha detectado que uno de los factores por los cuales las personas que laboran para la organización no son productivas o desertan de la misma, es por la falta de compensaciones, bienestar laboral, inconformidad salarial e inequidad en la remuneración salarial de acuerdo a los cargos y perfil, no contar con actividades de esparcimiento laboral que involucren a los empleados y sus familias, así como la percepción de su parte sobre la indiferencia de la empresa por brindarles algo más que les permita sentirse más comprometidos con la organización.

Este fenómeno fue analizado a partir de las observaciones verbales manifestadas los empleados, en donde la percepción general se basó en los aspectos descritos anteriormente y que encamina a la empresa en un proceso de investigación, medición y estudios que permitan implementar un programa que mejore la calidad laboral y personal del trabajador, obteniendo con ellos la oportunidad de fortalecer sus equipos de trabajo, tener mayores resultados empresariales, retener el personal capacitado y con la experiencia suficiente para desarrollar sus funciones de manera óptima y de transmitir su conocimiento a nuevos empleados, estimular el sentido de pertenencia, entre otros; planteando el diseño del programa de bienestar laboral en la empresa, que se encaminará a ofrecer un ambiente propio, con el cual se pueda trabajar en la mejora de la calidad de vida de los trabajadores mediante actividades que respondan a la satisfacción de sus necesidades laborales e individuales en capacitación, recreación, cultura, revisión de perfiles de cargo y aprendizaje, creando un ambiente de trabajo idóneo, que rescate en el personal el sentido de pertenencia, y un clima organizacional adecuado y satisfacción en su cargo, que le permita a los empleados el desarrollo idóneo laboral. De este modo la organización se verá beneficiada, al contar con una fuerza de trabajo de alto rendimiento; mientras que el colaborador se sentirá comprometido con su actividad, su equipo y su operatividad.

Se debe tener claridad, que el bienestar laboral es el conjunto de programas y beneficios que se estructuran como solución a las necesidades del individuo, las cuales influyen como elemento importante dentro de la empresa a la que se pertenece; reconociendo además que forma parte de un entorno social y que su fin radica en la búsqueda de mejorar la cotidianidad en las actividades realizadas por los colaboradores de una organización, al mismo tiempo que promueve el bienestar social, de los individuos y si es trabajador se siente cómodo y óptimo en su ejercicio, puede transmitir dicho sentimiento y verse reflejado en su interacción familiar y social.

Para llevar a cabo dicho programa se estima conocer de manera inicial, individual y prioritaria, las percepciones de los empleados frente a su trabajo y su entorno y de esta manera lograr establecer su nivel de satisfacción en la empresa, analizar de donde se derivan las situaciones o acciones que les generan inconformidad, baja productividad, clima laboral, entre otros.

Es preciso obtener información cualitativa respecto a este tema y con los resultados orientar a la empresa sobre los aspectos relevantes para los trabajadores en general; es por esto que resulta relevante proponer e iniciar este programa, analizar los resultados y establecer bases que permitan estructurar de mejor manera este proceso en pro de los empleados y con la expectativa de obtener resultados positivos para la empresa; con esta herramienta, se pretende establecer la medición y se podrá obtener un concepto y línea medible que permita el desarrollo adecuado del programa bienestar en la empresa, permitiendo incentivar y generar crecimiento en la satisfacción laboral de los empleados e implementar o reforzar políticas adecuadas que permitan mejorar la proyección, los resultados en eficiencia y eficacia de toda la empresa; brindando nuevas oportunidades y desarrollando espacios y actividades de participación en los trabajadores que aporten en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Es así, como toma gran importancia identificar las necesidades, motivaciones y expectativas de los empleados de la empresa de salud seleccionada, la cual cuenta con 280 empleados (se tomará una muestra equivalente al 10%) en diferentes especialidades, con diversas funciones y quienes se desarrollan en el área asistencial, administrativo y operativo, prestando sus servicios en diferentes sedes; logrando con este proyecto, materializar la estructuración y diseño del programa de bienestar laboral, como herramienta para incentivar y aumentar el desempeño laboral, motivación y mejora del clima organizacional, en los trabajadores de una empresa del sector salud.

3. Justificación

El diseño de un programa de bienestar laboral empresarial, está encaminado a ofrecer un desarrollo integral para el trabajador, con el que se pretende impactar positivamente en la motivación, productividad laboral, y mejora del clima organizacional, mediante actividades que respondan a sus necesidades individuales como capacitación, recreación, compensación u otras, creando un ambiente de trabajo propicio, en un entorno sano y con un clima organizacional adecuado, que permita destacar cambios en la conducta de los trabajadores y su satisfacción laboral.

En la actualidad ser competitivo laboralmente constituye uno de los factores prioritarios dentro de las organizaciones, las empresas que son exitosas ponen a disposición de su personal todas las herramientas, espacios e instrumentos que se necesiten para desarrollar una labor; para alcanzar este éxito, dichas empresas analizan de manera atenta la satisfacción laboral, la motivación, y el sentido de pertenencia de sus empleados. El salario no es precisamente el factor más importante para permanecer en una organización, la compensación como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo ha ido cambiando y modificándose, a tal punto de considerar la implementación del salario emocional, como otra forma de compensación, retribución no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su gestión laboral, es decir, todos aquellos factores no relacionados con el sueldo económico, sino con otro tipo de componentes como el reconocimiento, la realización personal, el crecimiento profesional y la autonomía, que pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados y a asegurar su permanencia en una organización.

El objetivo de una empresa está diseñado para generar rendimientos, ganancias, cumplimiento de metas, posicionamiento y reconocimiento en el mercado; pero este objetivo se da a través del recurso más valioso, el humano; ya que son los trabajadores quienes hacen posible la actividad y los que pueden lograr con su gestión, agregar el valor a cada uno de los productos o servicios. Para lograr que el recurso humano ejecute de manera adecuada y eficaz su labor, es importante tener definido un programa de bienestar que permita un óptimo proceso y a su vez mantener, tal como nos dice C.R, (2019). “la satisfacción o agrado con el ambiente en el que están

inmersos los trabajadores y de la conexión de ese ambiente con sus metas personales y proyecto de vida, su desempeño aportara al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización”.

No se debe dejar de lado, que aún existe una brecha entre los intereses u objetivos empresariales y los del empleado, muchas veces se adquiere solo la labor en el trabajador, dejando de lado el reconocimiento del mismo como ser humano integral y es en este punto donde se genera una brecha motivacional, que se traduce en una evidente carencia de sentido de pertenencia por parte del trabajador, que obstaculiza tanto el desarrollo organizacional como el individual. Hay una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que son claves para evidenciar insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo, las cuales están reflejadas en el incumplimiento de sus funciones, desmotivación, mal clima organizacional, baja productividad y ausentismo por incapacidades medicas constantes, entre otras, evitando responsabilidades propias del cargo o funciones asignadas, deserción, cambio a otras ofertas laborales, relaciones laborales conflictivas que pueden trascender a sus ambientes social y familiar e inestabilidad laboral; en síntesis no existe un sistema de compensación salarial íntegro que apoye e incentive esos factores críticos, pero si se puede implementar opciones para el beneficio del trabajador que contrarreste o mejore las falencias identificadas al interior de la organización.

Este proyecto de investigación pretende desarrollar las propuestas para un programa de bienestar, que pueda incentivar e incrementar o mantener la motivación, productividad laboral, y mejora del clima organizacional de la empresa, implementando políticas y herramientas adecuadas que permitan mejorar la eficiencia y eficacia de toda la empresa, desarrollando óptimos niveles de participación para que sus trabajadores desarrollen sus actividades de forma adecuada, que aporten al cumplimiento de los objetivos organizacionales establecidos. Para llevar a cabo dicho programa se pretende conocer las percepciones de los empleados frente a su trabajo, entorno y condiciones; y de esta manera lograr determinar su grado de satisfacción en la empresa, analizando de donde se derivan las situaciones expuestas o encontradas, buscando la mejora continua dentro de la organización.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Diseñar un programa de bienestar laboral para los trabajadores de la empresa del sector salud, por medio de actividades de compensación, que impacten sobre la motivación, productividad laboral y la mejora del clima organizacional.

4.2 Objetivos Específicos

- Conocer la percepción que tienen los colaboradores de la empresa, por medio de un instrumento de medición.
- Analizar el concepto de satisfacción laboral de los colaboradores y el sistema de compensación por salario emocional.
- Proponer estrategias que permitan integrar los objetivos de la empresa en pro del bienestar económico, social, personal y motivacional de los mismos, de acuerdo al estudio realizado.
- Definir y diseñar actividades de bienestar que permitan intervenir en la motivación, productividad laboral y mejora del clima organizacional. realizando actividades que promuevan la sensibilización y humanización, acorde a la normatividad vigente y el diagnóstico realizado.

5. Marco referencial

El presente marco referencial trae a colación todo el entorno organización y por ende el bienestar laboral que a través de los años ha venido evolucionado, incluyendo diferentes variables que deben analizarse e interpretarse continuamente; permitiendo posicionándose en la era actual como uno de los aspectos organizaciones para analizar, desarrollar e implementar, dado que los factores como salud mental, calidad de vida laboral, retención del personal, clima organizacional, son talentos reglamentarios y que aportan valor en una empresa para el desarrollo de la operatividad y de su personal, evitando a su vez que los empleados se sientan desmotivados u otros. El bienestar laboral comprende diferentes variables y para comprender de mejor manera la relación que existe entre las metas organizacionales y el individuo o trabajador; este marco teórico describirá diversas referencias, conceptos y fuentes bibliográficas como guía en este proyecto.

Por lo anterior las empresas vienen creando programas, sistemas e incluso áreas internas encargadas netamente del Bienestar laboral, cuya finalidad es mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores, Para (Arenas; 1993:4), el Bienestar Laboral “ *el término se utiliza para designar los programas de servicios y/o beneficios al interior de las organizaciones, tendientes a satisfacer necesidades sociales, económicas y culturales de los trabajadores y empleadores, así como a fomentar las relaciones intra y extra institucionales*” como el autor bien lo cita, estos programas están diseñados para brindar condiciones laborales ideales al empleado, que generen compensaciones salariales, emocionales, flexibilidad en horarios, conciliación laboral, seguridad y salud en el trabajo, etc.

Sobre algunas investigaciones acerca de la temática, que permitieron focalizar la misma, se permite describir:

- Plan de bienestar laboral en una empresa del sector de telecomunicaciones, realizada por (Luz Dary Ballen Fontecha, Magda Liliana Cruz, Johanna Andrea Rios Munevar. 2011) donde el objetivo de la investigación realizada fue identificar las características específicas

de un programa de bienestar laboral en una empresa del sector de telecomunicaciones y las posibles prácticas exitosas replicables, en este caso seleccionamos esta investigación dado que la empresa estudio, tiene relación directa con telecomunicaciones en algunos cargos. como conclusión de este proyecto y basados en los resultados, podemos destacar que los empleados pueden desarrollar sentido de pertenencia de una manera rápida ya que se vinculan a las actividades de interés para ellos.

- Empresas exitosas e Innovadoras a partir de una Política de Bienestar. Realizada por (Diana Carolina Piñeros Henao, 2011), en el cual su objetivo de investigación fue Determinar cómo una empresa puede lograr el éxito, partiendo de un programa o política instaurada de bienestar dirigida a sus colaboradores, permitiendo reforzar la cultura organizacional, el compromiso, sentido de pertenencia, motivación de los trabajadores.
- Bienestar y calidad de vida laboral, realizada por Laura Maria Mahecha Pachon (2016) proyecto en el que se quiso calcular el nivel de satisfacción laboral de los empleados del área administrativa de una empresa de construcción. Por medio de este estudio el autor determinó que las falencias identificadas como motivacionales, falta de capacitación, falta de reconocimiento, sobre carga laboral, entre otras, hacían parte de la falta de un programa de bienestar o espacios en pro del desarrollo laboral de los colaboradores.

Por otra parte, esta investigación se basó en los siguientes principios y teorías de autores que orientaron la visión y guía en el manejo de talento humano dentro de una organización y por ende la de este proyecto; por ello para hablar del diseño o estructuración de un programa de bienestar laboral para los trabajadores de la empresa seleccionada, como herramienta para incentivar y aumentar su desempeño laboral, motivación y mejora del clima organizacional, se deben abarcar dichas teorías o conceptos que nos permitan ampliar la visión y objetivo; así como conocer las necesidades del ser humano, en este caso el trabajador y su relación con la motivación y el deseo de obtener una mejor calidad de vida laboral.

Es preciso tener claridad entre otros, dos conceptos usados frecuentemente en este proyecto como lo son bienestar y motivación, por lo cual es preciso conocer que el Bienestar, según (Blanco & Díaz, 2005) es la valoración que se hace de las circunstancias con el fin de favorecer el desarrollo integral de los trabajadores y el funcionamiento dentro de la sociedad, de su calidad de vida y la de su familia y también se relaciona con la felicidad, los aspectos emocionales haciendo referencia al estado de ánimo y en los cognitivos y valorativos que están en cada sujeto (Vanegas Garcia, 2013).

Por otro lado, Pernalette (2005), describe la motivación en el trabajo como un proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización. No muy lejos de este concepto, encontramos que la motivación es un proceso mediante el cual se activa, se mantiene y se dirige la conducta hacia el logro de ciertas metas que satisfacen necesidades importantes del individuo y a la vez permite el logro de las metas organizacionales (Vega, 2002).

El autor Sánchez (2016). Estableció que: *“Hoy día las empresas se preocupan por crear programas de bienestar laboral, esto con el objeto de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, promover la integración entre ellos y el buen clima organizacional. Estos programas con frecuencia se extienden al núcleo familiar de los trabajadores, pues en la medida que su entorno se sienta a gusto e involucrado con la empresa, se afianza el sentido de pertenencia para con esta”*.

Para (Chiavenato, 2004), David McClelland, el autor de la teoría de las tres necesidades define que las personas generan una alta necesidad al logro y se diferencian de los demás por hacer mejor las cosas, persiguen retos para dar todo su potencial estas necesidades son: a) Necesidad de logro, urgencia de superar los niveles del éxito. b) necesidad de poder o influir en la conducta de las personas que están a su alrededor) Necesidad de afiliación, como el deseo de mantener relaciones interpersonales.

Una teoría que se permite ser guía para el desarrollo de este proyecto y una de alguna manera el concepto arriba mencionado, así como una de las más representativas y de base, que describen las necesidades del ser humano, abriendo dimensionalmente las opciones para abordar y dar cumplimiento al objetivo planteado inicialmente en este trabajo de investigación, es la Teoría de jerarquía de las necesidades creada por Abraham Maslow (1908-1970) *una teoría sobre la motivación humana*, donde el autor basó y agrupó las necesidades del ser humano en una estructura en forma de pirámide, que cuenta con cinco niveles (*ver gráfico 1*), con la dirección determinada para poder obtenerlas y el significado de cada una, que permiten ver si se enfoca al nivel organizacional y como desde un programa de bienestar se pueden abordar dichas necesidades.



Figura 1. Pirámide de Necesidades de Maslow. Administración de Recursos Humanos, Chiavenato I. (2005).

- *Necesidad fisiológica*: son las que el hombre define como básicas: dormir, alimentarse. Desde un programa de bienestar podemos asegurar que el trabajador cuente con entornos

seguros y amenos, que le permitan lograr o disfrutar de algunas de estas necesidades fisiológicas de manera óptima (cafetería, baños, espacios al aire libre, etc.).

- *Necesidad de seguridad*: se centra más en la estabilidad económica, y de ello deriva la protección física. En este una empresa puede ofrecer caso salarios equitativos, justos y a tiempo, espacios y puestos de trabajo seguros, exámenes ocupacionales, actividades que involucren tiempo o espacios familiares, etc.
- *Necesidades de afiliación o sociales*: el pertenecer o sentirse parte de un grupo, calidad de vida. La organización en su plan de bienestar puede realizar actividades de integración por área y empresarial, trabajo en equipo.
- *Necesidades de reconocimiento*: respeto, la admiración, el reconocimiento en sí. La organización puede optar por Actividades o incentivos que resalten la actividad laboral y de personalidad de los trabajadores.
- *Necesidades de autorrealización*: estas necesidades corresponden a las que el hombre define como superación personal, ya sea por obtención de logros a nivel académico, laboral y personal. Capacitaciones, cambios laborales, etc.

Al observar la pirámide de Maslow, se puede identificar que este autor centra las necesidades del ser humano en un entorno laboral, personal y social, permitiendo esta teoría el desarrollo organizacional a, que el individuo sienta motivación, querer ser remunerado, capacitado, estar en un ambiente pleno laboral y personalmente y a sentirse autorrealizado. Según Chiavenato I. (2004) una persona motivada suele persistir en su comportamiento hasta que alcanza plenamente su objetivo, se han utilizado muchas variables para tratar de explicar las diferencias en el desempeño de las personas, como las habilidades y las competencias, en la motivación intrínseca la persona realiza la actividad por incentivos internos, iniciativa propia, no depende de factores externos y las

extrínsecas la persona debe tener un estímulo externo y no proviene del mismo mandato, funciona a modo de refuerzo.

Si se habla de querer implementar un programa de bienestar para mejorar diversos aspectos del trabajador, es importante tener en cuenta diversos conceptos del mismo. Como el de autor (Rubén Ardila, 2003, p. 161-164) *“Calidad de vida es un estado de satisfacción general, derivado de las potencialidades de las personas. Posee aspectos objetivos y subjetivos. Es una sensación subjetiva de bienestar físico psicológico y social. Incluye como aspectos subjetivos la intimidad, la expresión emocional, la seguridad percibida, la productividad personal y la salud objetiva. Como aspectos objetivos el bienestar material, las relaciones armónicas con el ambiente físico y social y con la comunidad y la salud objetivamente percibida.”* Para este proyecto, evaluar los elementos derivados de las condiciones de trabajo y los procesos o actividades a través de los cuales el trabajador experimenta su entorno de trabajo, son las bases para determinar e incentivar y aumentar su desempeño laboral, motivación y mejora del clima organizacional.

Teniendo en cuenta lo referido en este marco teórico y basados en los conceptos emitidos por Robbins (1999)., entendemos que las necesidades de los trabajadores pueden dirigen su conducta y rendimiento laboral, por esta razón deben ser atendidas y analizadas por la organización entendiendo que si el empleado está motivado se verá reflejado en la eficiencia de los mismos en el logro de los objetivos y/o metas organizacionales. Esta conclusión se puede unir con el conceto realizado por (Sánchez, 2008, p.198) *“El motivo que impulsa a la acción, que en lo referente al trabajo se concreta en la cantidad de energía y esfuerzo que una persona está dispuesta a poner en su trabajo.*

Se entiende con lo anterior que el sentido de pertenecía y compromiso de los empleados hacia una organización puede desarrollarse y mantenerse a través de diversas actividades motivacionales y suministros que ayuden a realizar la labor diaria, además donde se destaque y valore el desempeño del mismo, así como es vital que el bienestar del empleado sea también dirigido a ser escuchado y valorado no como el individua que realiza cierta función para la que se contrató, si no como el

complemento único para el logro del éxito de la organización, el ser humano generador de ideas competentes e importantes en el desarrollo de una meta; conllevando estas acciones a un mejor clima organizacional y la productividad individual y grupal.

Tal como se mencionó anteriormente, este proyecto busca por medio de un plan de bienestar, entre otros, mejorar el clima organizacional; este concepto Según (Litwin y Stringer, 1968, p. 190) se define como “*una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros*”, es decir, los autores describen los determinantes que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo. En este sentido, el clima organizacional se origina por la percepción de los trabajadores, aspectos situacionales, el ámbito en el que se desenvuelven, factores organizacionales y las características del trabajo; concluyendo que, ante un mejor clima laboral percibido, más satisfechos estarán los trabajadores.

Para desarrollar un programa de bienestar como herramienta para incentivar y aumentar su desempeño laboral, motivación y mejora del clima organizacional, es necesario establecer diversos cambios a nivel organizacional, según (Chiavenato, 2006, p. 526), “existen cuatro clases de cambios en las organizaciones:

1. Estructurales: afectan la estructura organizacional, divisiones o departamentos.
2. Tecnológicos: máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, etc.
3. De productos o servicios: afectan los resultados o las salidas de la organización.
4. Culturales: cambios en las personas, en sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

Con estos cambios en pro del trabajador, aportarán beneficios según el mismo autor, que se verán reflejados en la retención del talento humano y por ende la disminución de rotación de personal, mejora en el clima organizacional, aumento de productividad laboral y sentido de pertenencia con la organización.

Considerando el objetivo de este estudio y destacando la importancia de un programa de bienestar organizacional, Domínguez (2016): nos define el mismo como “*El bienestar laboral*

radica en la búsqueda de mejorar la cotidianidad en las actividades realizadas por los colaboradores de una organización, al mismo tiempo que promueve el bienestar social, de los individuos y sus familias” brindando el impulso para el desarrollo de actividades que permitan incentivar y aumentar su desempeño laboral, motivación y mejorar el clima organizacional dentro de la empresa, (Moreno, Mar, & Blanco), refieren que los trabajadores con un desempeño laboral sobresaliente no sólo demuestran un talento particular como, la iniciativa o la creatividad, sino que también presentan habilidades como la conciencia de sí mismo, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. Se busca que al diseñar y posterior implementar el programa de bienestar, los trabajadores tengan motivación y se potencialicen los diferentes talentos

Se debe resaltar que la cultura organizacional ha evolucionado y para lograr lo anteriormente mencionado, es vital entrar a determinar que bienestar no siempre es igual a salario, que lo que representa a una empresa no es el escrito de sus documentos que la presentan (misión, visión y valores organizacionales), sino el cómo los viven, representan y sienten todos sus miembros. Las empresas y sus líderes deben analizar si están aplicando los esfuerzos suficientes para comprometer a su talento ante los retos actuales y futuros y tener presente que un adecuado salario emocional, será una herramienta que ayudará a generar compromiso en los colaboradores, así como atraer y motivar al talento que requieren. Con esta estrategia de bienestar es posible captar nuevos talentos pese a su base económica en sus sueldos.

La Formación, desarrollo profesional, reconocimiento, comprensión, empatía, comunicación, son demandas que surgen dentro del entorno laboral en detrimento de otras como, el salario. Las empresas que consigan diferenciarse de la competencia por convertirse en “buenos lugares para trabajar”, ya sea por sus condiciones, el apoyo de las marcas personales de los empleados, u otros, sin duda logran nuevas ventajas competitivas.

Cuando muchas empresas u organizaciones quieren motivar a sus empleados, acuden a la motivación extrínseca, que está basada en recompensas económicas y aunque esta solución no es mala y es usada por muchas empresas a nivel mundial, apoyada por un estilo de liderazgo denominado transaccional, el cual se fundamenta en la transacción, es decir, doy recompensas a

cambio del logro de objetivos y cumplimiento de metas, puede desencadenar si no se ofrece ese estímulo constantemente y en aumento, el trabajador no se motiva y como consecuencia, no se logran los objetivos ni las metas trazadas, además de Motivan solamente a un único beneficiario, y puede llegar a ser costosa e insostenible su implementación, dejando a un lado factores vitales para la organización tales como:

- Sentido de pertenencia
- Espíritu de sacrificio hacia la organización
- Entrega total hacia los objetivos de la organización.
- Trabajo en equipo.
- Clima laboral cálido, sereno y acogedor.
- Deseo de superación.

Una considerable opción en los aspectos de la remuneración, está constituida por beneficios sociales, los cuales son aquellas facilidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos, parcial o totalmente. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; para ello el mismo autor también define una cierta clasificación de los beneficios sociales, según su exigibilidad, su naturaleza y sus objetivos.

Los beneficios sociales según Idalberto Chiavenato (1999, P. 5), constituyen gran parte de la remuneración total del empleado. Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos, parcial o totalmente. Estos Beneficios pueden servir para retener la fuerza laboral y disminuir la rotación de personal; las actitudes de los empleados son los principales objetivos de estos planes. “Existen tres tipos de benéficos sociales, de acuerdo con Chiavenato (1999, P. 5) auxilian al empleado en tres áreas de la vida, así:

1. En el ejercicio del cargo (bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, etc.).

2. Fuera del cargo, pero dentro de la empresa (descanso, refrigerios, restaurante, transporte, etc.).
3. Fuera de la empresa, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, etc.).

De igual forma como se expresa en la definición anterior, citando a Chiavenato, él clasifica los planes de servicios y beneficios sociales de acuerdo con sus exigencias, su naturaleza y sus objetivos, presentados de la siguiente manera:

1. Según Exigencias: Los planes pueden clasificarse en legales y voluntarios, según su exigibilidad:
 - Beneficios legales. Exigidos por la legislación laboral, por la seguridad social o por convenciones colectivas con sindicatos, como: Prima anual, Vacaciones, Pensión, Seguro de accidentes de trabajo, Salario por maternidad, Horas extras, Recargo por trabajo nocturno, etc.
 - Beneficios voluntarios. Concedidos por la liberalidad de la empresa, ya que no son exigidos por la ley ni por la negociación colectiva: Bonificaciones, Seguro de vida colectivo, Restaurante Transporte, Préstamos, Asistencia médico-hospitalaria.
2. Según su naturaleza:
 - Beneficios monetarios. Concedidos en dinero a través de la nómina: Prima anual, Vacaciones, Pensión, Complementación de la pensión, Bonificaciones, Planes de préstamos, entre otros.
 - Beneficios no monetarios. Ofrecidos en forma de servicios, ventajas o comodidades para los usuarios: Servicio de restaurante, Asistencia, Servicio social y consejería, club o asociación recreativa, Seguro de vida colectivo, Conducción o transporte de la casa a la empresa, y viceversa, Horario móvil de entrada y salida del personal de oficina.

3. Según los objetivos:

- Asistenciales: Beneficios que buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias: Asistencia médico-hospitalaria, Servicio social, Seguro de vida colectivo, Seguro de accidentes personales.
- recreativos. Servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo.
- supletorios. Servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida, parqueadero, restaurante, los supletorios constituyen aquellas comodidades que, si la empresa no las ofreciese, el empleado tendría que buscarlas por sí mismo.

Los beneficios sociales en sí, representan un tema a tratar importante para la presentación de este trabajo, por el hecho de que refuerzan y sustentan la idea principal del mismo, ya que a partir de ellos las personas son atraídas por la organización y participan en esta no solo en función del cargo, el salario, las oportunidades y el clima organizacional, sino también en función de las expectativas de servicios y beneficios sociales que podrán disfrutar. Los objetivos básicos de los planes de beneficios sociales están determinados en el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, del clima organizacional, proporcionan reducción de la rotación de personal y del ausentismo, atraer talento humano y el aumento de la productividad en general.

VENTAJAS DE LOS BENEFICIOS SOCIALES	
PARA LA ORGANIZACION	PARA LOS EMPLEADOS
Elevan la moral de los empleados	Ofrecen ventajas no expresadas en dinero
Reducen la rotación y el ausentismo	Ofrecen asistencia para la solución de problemas personales
Elevan la lealtad del empleado hacia la empresa	Aumenta la satisfacción en el trabajo
Aumentan la productividad y disminuyen el costo unitario del trabajo	Contribuyen al desarrollo personal y al bienestar individual
Demuestran las directrices y los propósitos de la empresa hacia los empleados	Ofrecen medios para establecer mejores relaciones sociales entre los empleados
Reducen molestias y quejas	Ofrecen oportunidades adicionales de lograr estatus social
Promueven las relaciones públicas con la comunidad	Ofrecen remuneración extra
	Mejoran las relaciones con la empresa
	Reducen las causas de insatisfacción.

Figura 2. Ventajas de los beneficios sociales. Administración de Recursos Humanos, Chiavenato I. (2005).

Como se ha mencionado a lo largo de este proyecto de investigación, los beneficios sociales de los trabajadores tienen la capacidad de generar compromiso y rendimiento, necesarios para el desarrollo de cualquier negocio. Para que un plan de beneficios para empleados fluya de la mejor manera, teniendo como resultado la motivación del profesional, es importante que la empresa se

comprometa con una comunicación clara, acerca de cuáles y de qué formas, se ofrecerán las ventajas; así como tener presente que, mayor motivación es igual a mayor producción.

6. Metodología

El bienestar laboral se considera necesario en la estructura de una organización, con el objetivo de estar dirigida a la búsqueda del mejoramiento de las condiciones laborales, personales y sociales de sus trabajadores, donde se reconozcan los valores de la empresa y de quienes hacen parte de ella, logrando que se pueda llegar a expresar, así como Thomas Edison “No he trabajado ni un día en toda mi vida. Todo fue diversión”. (Peña, 2010). Por otra parte, Hernández, Fernández y Baptista (2014) nos dice que “la metodología implica el empleo de los recursos pertinentes; por ejemplo, las pruebas estadísticas proporcionan una visión más precisa del objeto de estudio, ya que apoyan o no las hipótesis para su validación o rechazo”

La metodología se llevó a cabo a partir de la aplicación de herramienta (encuesta) con la cual se conoció la percepción que tiene el empleado sobre el entorno en la organización seleccionada; basados en los resultados se desarrolló un programa de bienestar que contribuya a fortalecer todos los aspectos que necesitan mejora dentro de la organización.

7. Tipo de investigación.

Se seleccionó el tipo de investigación cuantitativo, pero bajo un enfoque experimental, esta técnica se trata de una orientación a partir de lo ya descrito y explicado, basándose en un protocolo de control, la presencia de variables, la administración de dichas variables y la observación de resultados cuantificables, permitiendo que el investigador pueda actuar libremente y conscientemente sobre el sujeto de investigación, según el autor (Fidias G. Arias (2012), define que la investigación experimental es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos, a determinadas condiciones, estímulos o tratamiento (variable independiente), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente).

El método de investigación fue el experimental, partiendo de que los instrumentos o el contenido del mismo a utilizar, son creación de la integrante del grupo de investigación, y no de inventarios sistematizados o instrumentos de medición antes utilizados, destacando la importancia de conocer las Ventajas de la investigación experimental:

- Otorga a los investigadores un mayor control sobre las variables para obtener los resultados deseados.
- El sujeto o la industria no es un criterio para la investigación experimental debido a que cualquier industria puede implementarlo con fines de investigación.
- Los resultados son bastante específicos (Morales, 2009).
- La causa y el efecto de una hipótesis, permite que los investigadores puedan analizar mayores detalles.
- Se puede utilizar en asociación con otros métodos de investigación.

En cuanto a la investigación experimental será de cierta manera explicativa, por cuanto su propósito es demostrar los cambios en la variable, es decir, se pretende establecer con precisión una relación causa-efecto, con los resultados iniciales versus estudios posteriores al diseño e implementación del programa de bienestar, ya que se recolectará información y se planteará una medida para contrarrestar los resultados y posterior a ello se aplicará una encuesta para definir la efectividad del proceso.

7.1. Tipo de estudio.

Se seleccionó estudio de tipo cuantitativa, siendo un proceso científico ordenado, el cual emplea métodos estadísticos, matemáticos, datos, métodos, investigaciones y / o resultados y ordenados arrojando resultados definitivos, permitiendo examinar los datos de manera específica, puede ser aplicado en cualquier campo de investigación, sirve para verificar una hipótesis. Las preguntas realizadas son de tipo estandarizadas; este tipo de investigación recopila información medible, mostrando resultados objetivos sobre una variable específica Y describiendo condiciones actuales,

estudiado fenómenos de causa y efecto; se realiza mediante los resultados de una muestra sacada de una población o grupo (Monje, 2011), ya que esta trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede.

7.2 Diseño de investigación

Esta metodología consistió en crear inicialmente una encuesta que permita conocer la percepción que tiene el talento humano respecto a condiciones laborales en general, tales como clima organizacional, motivación, situaciones generales; esta serie de preguntas van enfocadas con la a conocer que necesidades y hacía que enfoque de actividades se puede diseñar el programa de bienestar Laboral. Esta encuesta virtual se aplicó a 28 personas (10% de la población total) que en este momento conforman la planta de personal de la empresa, con el fin de obtener una muestra de sus necesidades y su sentir hacia la compañía.

7.3 Estrategia del análisis de datos.

Una vez se obtuvieron los resultados de la encuesta, se procedió a tabular la información y de acuerdo a los resultados obtenidos, se analizaron los factores determinantes y en general hallados, para posterior iniciar el desarrollo estratégico de diseñar un programa de bienestar laboral para le empresa.

7.4 Población y muestra.

Para este proyecto se seleccionó a 28 empleados de la empresa de salud visual en diferentes áreas, servicios, cargos y sedes, tendiendo con esta versatilidad, un panorama mayor sobre el enfoque que deberá tener el programa de bienestar, es decir la muestra es el equivalente al (10% de la población total) que en este momento conforman la planta de personal de la empresa, con el fin de obtener una muestra de sus necesidades y su sentir hacia la compañía.

El grupo seleccionado corresponde a:

- Analista administrativo
- Auxiliar de servicio al cliente
- Auxiliar línea de frente
- Orientador
- Oftalmólogo
- Gerente regional
- Asesor de óptica
- Auxiliar de consultorio
- Asistente de contabilidad
- Optómetra
- Secretaria de gerencia
- Asistente de calidad
- Jefe salas de cirugía
- Coordinador sede
- Auxiliar de farmacia
- Agente call center

Lo anterior para un total de 28 trabajadores, distribuidos en sedes de Bogotá, Cundinamarca y Medellín. Los cuales podrán proporcionar mediante la encuesta, información de su percepción de la empresa, contemplando ubicación, cultura, y demás aspectos relevantes que viven el día a día.

La aplicación de la muestra se definió de acuerdo a:

- ¿Cuál será el tamaño de la muestra?

El tamaño de la muestra corresponde al 10%, de los empleados en total (280) que laboran en la organización, dado que, en el cronograma general de la empresa, está inmerso ejecutar esta encuesta al total de la población en el mes de noviembre, para recolectar los datos relevantes y profundizar en el programa de bienestar; en este caso se autorizó esta muestra, para tener una visión anticipada y relevante de la percepción del trabajador en diversos aspectos que se miden. La

encuesta esta proyectada para que se actualice y se aplique de manera anual y con los resultados del mismo, se trabajará ese tiempo en curso o ese año, en actividades para mejorar el bienestar laboral.

- ¿Quién será el encuestado? (Unidad de la muestra)

Se aplicó la encuesta al personal asistencial, operativo y administrativo de la organización, con un total de 28 encuestas, divididas en aspectos necesarios a medir, los cuales visualizaremos en los anexos de este proyecto.

- ¿Cómo seleccionar a las personas de la muestra?

La selección de la muestra se realizó de manera aleatoria, teniendo en cuenta todo el personal de todas las áreas de la organización y con la aprobación de la gerencia administrativa.

7.5 desarrollo metodológico.

7.5.1 lineamientos

- Se diseñó la encuesta en Excel (ver anexo 1) y de manera digital, para facilidad en su aplicación, con aprobación de la gerencia de la empresa, se procede a su aplicación.
- La encuesta consta de una serie de preguntas divididas en contextos del ejercicio diario del trabajador, que permiten establecer los focos de atención como son: relaciones interpersonales y trabajo en equipo, liderazgo, ambiente de trabajo, comunicación, satisfacción laboral, condiciones laborales, desarrollo profesional y orientación organizacional, donde el trabajador deberá responder o valorar ante cada una de las preguntas, si aplica la respuesta de Nunca (1 punto), Casi nunca (2 puntos), A veces (3 puntos), Casi siempre (4 puntos) o Siempre (5 puntos), cada serie de preguntas, sumará

100%, mediante una tabulación de Excel y al final también, la sumatoria de todos los subtemas o ítems, darán un promedio general de cada encuesta, para un total de 100%.

- La encuesta solo solicitará datos básicos, que no incluyen nombre o cargo puntual, solo área, para no sesgar la intención de respuesta del trabajador.
- Se incluyó el escribir si tiene hijos, mascota y edad, para así poder estipular a futuro el impacto según poblaciones o necesidades, las actividades de bienestar.
- La encuesta fue aplicada a la muestra en un termino de 1 día, el 14 de septiembre.
- La encuesta será enviada de manera digital, por parte de la autora de este proyecto, al personal seleccionado.
- La autora de este proyecto será la encargada de recibir la información de manera inmediata a la ejecución de la encuesta, tabularla, emitir los respectivos resultados y diseñar e implementar el respectivo programa de bienestar.

7.5.2 procedimiento

- Se debe suministrar el link (ver Anexo 2) de la encuesta y su explicación para el diligenciamiento, via correo electrónico, canal de comunicación de la empresa o via celular, al personal seleccionado aleatoriamente.
- Llevar a cabo el diligenciamiento de la encuesta de medición de clima laboral.
- Recibir encuestas, verificando que se encuentren completamente diligenciadas.
- Consolidar resultados de la encuesta de clima laboral.
- Tabular, analizar e interpretar la información, estableciendo que programa de bienestar, permitirá mejorar el clima laboral.
- Dar a conocer los resultados a las gerencias y posterior a líderes de procesos correspondientes, notificando actividades aprobadas de acuerdo a los resultados presentados.

PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL				Código: GTHPDB-01	
				Versión: 01	
				Fecha: 23/08/2021	
ITEM	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	REGISTRO	
1	Conocer la percepción que tienen los colaboradores acerca del clima organizacional	Se procederá a identificar las necesidades por medio de una encuesta.	Gestión humana	Encuesta	
2	Recibir y tabular resultados de la encuesta	Se establecen factores mas importantes por medio de la tabulación de los resultados	Gestión humana	Resultados de encuesta	
3	Verificar gastos y evaluar el presupuesto para las actividades	Plantear presupuesto para dar inicio al programa de Bienestar	Gestión humana	Formato de presupuesto	
4	Identificar y establecer las actividades a realizar	Cronograma de actividades, con tiempo a ejecución, cantidad de colaboradores y presupuesto	Gestión humana	Cronograma de actividades	

Figura 3. Matriz procedimiento para la elaboración del programa de bienestar. Elaboración propia (2021).

7.5.3 Encuesta a realizar

Preguntas (ver anexo 1 para conocer la distribución de Excel):

Relaciones interpersonales y trabajo en equipo

1. ¿Puedo contar con el apoyo de mi grupo de trabajo si lo requiero?
2. ¿Mi trabajo contribuye a la consecución de los resultados propuestos de mi área/proceso?
3. ¿Mi jefe promueve la cooperación y el trabajo en equipo entre los miembros del área?

4. ¿La compañía le ofrece apoyo para que pueda hacer su trabajo mejor cada día?

Liderazgo

1. ¿Son escuchadas sus opiniones y se tienen en cuenta para la toma de decisiones en su área/proceso?

2. ¿Su jefe le brinda apoyo y confianza para el desarrollo de su trabajo?

3. ¿Le brindan las herramientas necesarias para la ejecución de su trabajo?

Ambiente de trabajo

1. ¿La empresa realiza actividades de bienestar de personal?

2. ¿Considero que hay un buen ambiente laboral?

3. ¿Mi jefe inmediato me felicita cuando realizo bien mi trabajo?

4. ¿Mi jefe inmediato se preocupa por mantener un buen clima laboral en el equipo?

Comunicación

1. ¿La empresa cuenta con canales de comunicación para mantenerlo informado oportunamente sobre todos los temas, novedades y cambios que se dan en la compañía?

2. ¿Siempre que se inicia una actividad nueva se tiene claridad de cómo va a realizarse la misma?

3. ¿Tengo claro los beneficios legales y extralegales que me ofrecen?

4. ¿Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa?

Satisfacción laboral

1. ¿El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje?

2. ¿Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?

3. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la compañía?

4. ¿Mi trabajo es reconocido y valorado?
5. ¿Me siento motivado para ayudar en el mejoramiento de los procesos de trabajo?

Condiciones laborales

1. ¿El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo, son adecuados?
2. ¿La compañía cumple las normas de seguridad y salud en el trabajo y son conocidas por usted?
3. ¿Las condiciones físicas de su puesto de trabajo son adecuadas para el desarrollo del mismo (¿Iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos etc., me permiten desempeñar bien mi trabajo?

Desarrollo profesional

1. ¿En mi opinión, las promociones internas se manejan de manera justa?
2. ¿Estoy ubicado en el cargo que desempeño, acorde con mis conocimientos y habilidades?
3. ¿Considero que en la compañía tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente?
4. ¿Los planes de formación de la organización, se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional en la empresa?

Orientación organizacional

1. ¿Hay programas de capacitación para actualizar los conocimientos necesarios para el desarrollo de mi trabajo?
2. ¿Me brindaron la información respecto a mis funciones para ejercer de manera óptima mi labor?
3. ¿Están definidos los procedimientos y estos garantizan la efectividad de las acciones que se realizan en mi área de trabajo?
4. ¿Considero que los valores de la organización reflejan el estilo de trabajo que existe en la empresa?

5. ¿Me siento orgulloso de trabajar en la compañía?
6. ¿Estoy satisfecho con las actividades sociales que me ofrece la organización?

Con la información expuesta anteriormente, se buscó recolectar datos relevantes, permitiendo enfocar las actividades del programa de bienestar, determinando si las capacitaciones, orientación u otras, son las adecuadas para tal diseño.

8. Análisis, resultados y discusión

En este espacio se podrá encontrar los resultados del proceso que se llevó a cabo, generando un amplio concepto de lo que se estableció en este estudio, en este caso el análisis se realizó por medio de la tabulación de las respuestas recibidas a través del desarrollo de la encuesta previamente diligenciada por nuestros colaboradores. Una vez aplicada la encuesta se procedió a revisar, tabular y analizar los datos obtenidos, identificando factores que ayuden en la orientación, para el desarrollo del programa de bienestar más acorde a sus necesidades.

Para este análisis de datos, se destaca las graficas mas representativas de la recolección de información:



Figura 4. Percepción del clima organizacional en la empresa. Elaboración propia (2021).

En esta grafica se puede evidenciar el resultado o percepción de la muestra, sobre el clima laboral de la empresa, considerando que para el 25% de la población, equivalente a 7 funcionarios la consideran excelente, para el 57% - 16 trabajadores, es buena y para un 17.85%- 5 trabajadores, es regular. Esta información nos permite ver que hay una minoría, pero no menos importante, quienes consideran que el clima laboral, necesita intervención. Para Dessler (1976), quien destaca la importancia del concepto de clima y enfatiza en la función que cumple como unión entre aspectos objetivos de la organización, comportamiento y la percepción de los trabajadores, lo cual estructura y da una visión a la importancia del mismo y en como trabajar para mejorarlo o estructurarlo. Méndez (2006), refiere que el clima laboral ocupa un lugar vital en la gestión de las personas, ocupando en los últimos años un rol principal como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños, que buscan identificarlo y medirlo con diferentes técnicas, pero siempre analizando e interpretación desde el área encargada como gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa, buscando orientación y actividades en pro de un cambio dentro de la misma.

Por lo anterior se considera la importancia vital de esta medición y este enfoque principal, donde se evidencia la percepción del trabajador frente a este aspecto tan vital como lo es el clima organizacional, con estos resultados se puede estructurar de manera más clara, el enfoque de lo que se pretende trabajar para generar impactos contundentes dentro de la organización estudiada.

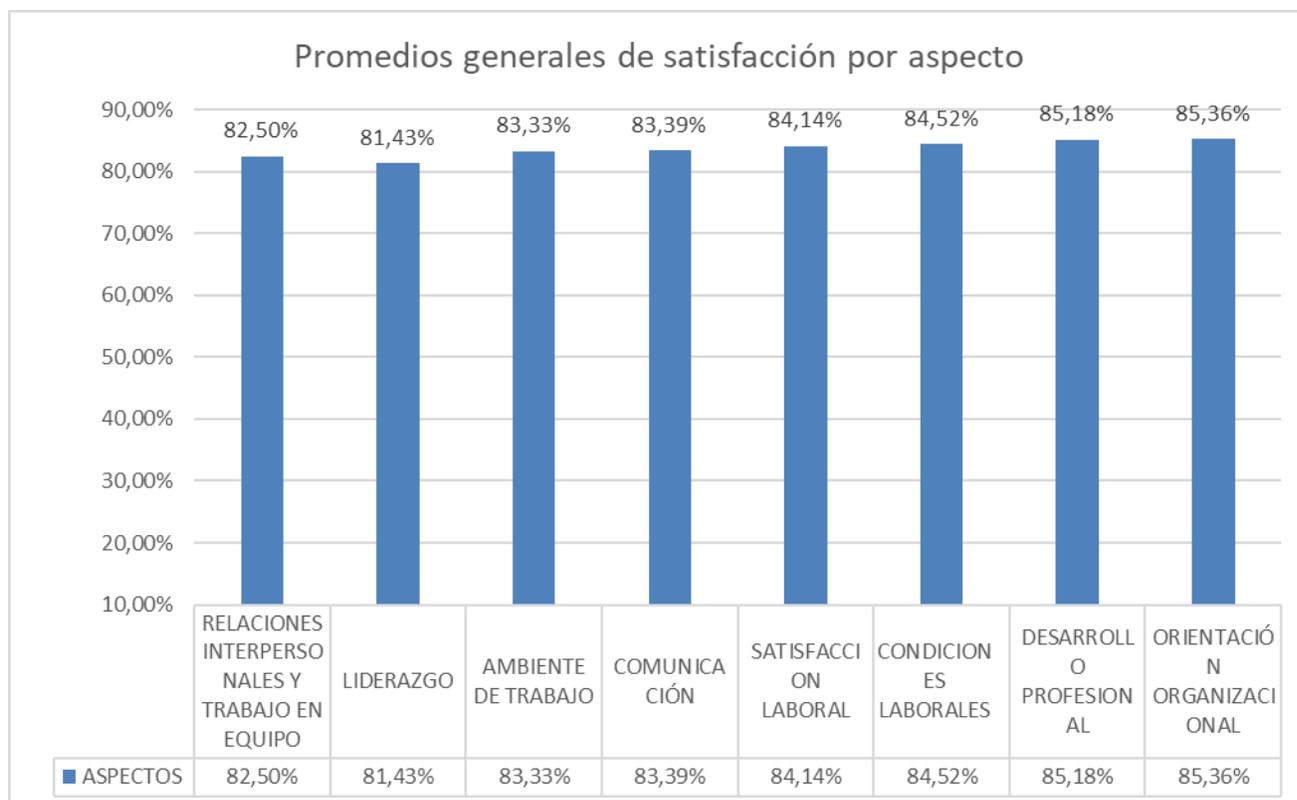


Figura 5. Satisfacción por aspecto evaluado. Elaboración propia. (2021).

En esta ilustración se puede ver la percepción o calificación general de los encuestados, en cada ítem evaluado, relaciones interpersonales, liderazgo, ambiente de trabajo, comunicación, satisfacción laboral, condiciones laborales, desarrollo profesional y orientación organizacional; permitiendo identificar resultados positivos, ante la percepción del clima, por parte del total de la muestra, siendo esta positiva, demarcando mas de 80% de satisfacción en cada ítem.

Cambiar la percepción de los empleados respecto a su lugar dentro de una empresa es una gestión que requiere organización, estrategia y que puede ser difícil, pero será efectiva a la hora de mejorar el ambiente laboral y evitar los conflictos. Los empleados que perciben que tienen mayor control o dominio sobre su vida laboral; probablemente estarán más motivados y tendrán mayor rendimiento, cumplimiento en sus funciones laborales. Wright y Davis (2003) señalan que la satisfacción laboral representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo o entorno, en donde se busca conexión y satisfacción entre lo que se quiere de su trabajo y lo que sienten y reciben. Por otra parte, Morillo (2006) define la satisfacción laboral como la percepción sea favorable o no, que tienen los trabajadores sobre su entorno y expresado a través de las expectativas de ellos mismos respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales e incluso el liderazgo de sus superiores; siendo este ítem evaluado, clave para la elaboración de un programa de bienestar que al final busca que el trabajador se sienta a gusto con su labor y su entorno.

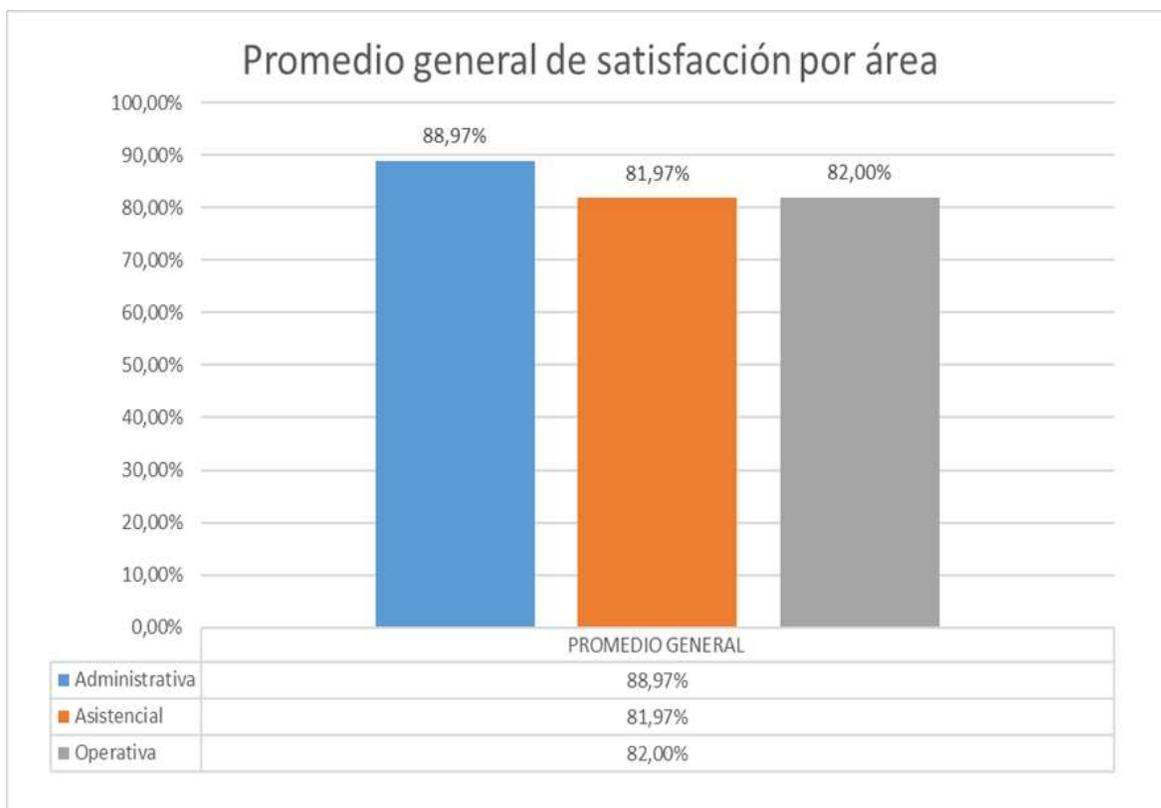


Figura 6. Satisfacción por área encuestada. Elaboración propia (2021).

En esta ilustración, se evidencia el promedio de satisfacción con la empresa, del total de encuestados, pero según el área laboral en que se desempeñan. La muestra incluía personal operativo, asistencial y administrativo. Generalmente los beneficios de tiempo u reuniones, actividades grupales, se dan mas en esta ultima área, ya que no interfieren con la atención a pacientes, por lo cual se puede percibir un % mayor en satisfacción.

Wright y Davis (2003) refiere que las características o condiciones del trabajo pueden tener un efecto directo en la satisfacción laboral del trabajador, influyendo la rutina, especificidad, desarrollo del recursos humano y retroalimentación, siendo reto importante para la empresa poder abarcar dichos aspectos; al consultar Alas (2007), indica que la mejor forma de motivar al personal debe incluir siempre la naturaleza del trabajo, oportunidades de promoción y las relaciones sociales, el poder ser capaz de trabajar independientemente, tener un trabajo o desempeñar

funciones interesantes y tener la oportunidad de aprender nuevas habilidades, de capacitarse y poder tomar sus propias decisiones o mantener sus liderazgos dentro de su cargo.

Mason y Griffin (2002), postularon de igual forma algunos factores de gran importancia y determinantes que para ellos ayudan a incrementar el nivel de satisfacción laboral a nivel grupal dentro de la empresa como el ambiente de trabajo compartido, información social, proceso de atracción, selección y agotamiento y por último el contagio emocional; reafirmando la importancia de mantener un clima adecuado, condiciones físicas y emocionales del grupo de trabajo, las cuales se verán reflejadas en el accionar de cada trabajador.

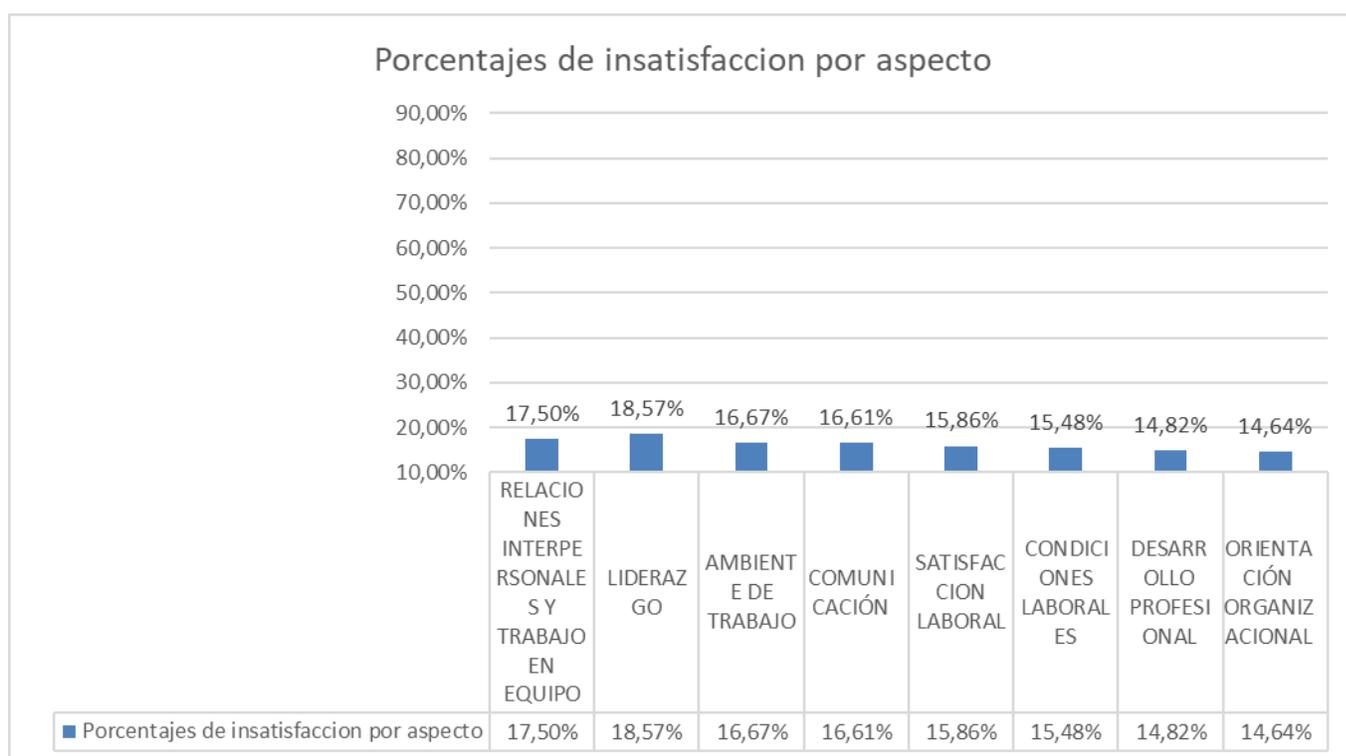


Figura 7. Porcentajes de insatisfacción por aspecto evaluado. Elaboración propia. (2021).

En esta ilustración podemos observar el porcentaje de inconformidad que existe en cada área encuestada, por lo cual podemos identificar que en todas las áreas deben existir proyectos de mejora,

aun cuando la satisfacción es alta versus La insatisfacción. Los encuestados han manifestado que, en el área de liderazgo, es en la que mayor inconformidad existe, área que deberá ser abordará dentro del plan de bienestar.

(Flores, 1992). Indica que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales activo-pasivo, destructivo-constructivo de acuerdo a su orientación y teniendo en cuenta que el recurso más importante de toda empresa es el recurso humano, de ahí parte la importancia de trabajar estratégicamente para mantener un clima laboral agradable para todos los trabajadores, proporcionar herramientas adecuadas y espacios físicos ideales, capacitaciones, recompensas beneficios para que los empleados se sientan satisfechos en sus trabajos. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En este grafico podemos evidenciar que la insatisfacción baja, pero es ideal seguir disminuyendo ese %.

A continuación , se podrá revisar y analizar de manera mas amplia, el total de las respuestas obtenidas con esta encuesta de clima organizacional, los siguientes link, detallan de manera clara, como se agrupó cada respuesta y como se consolidaron las mismas, para dar pe a una propuesta de trabajo para el diseño del programa de bienestar laboral, como herramienta para incentivar y aumentar el desempeño laboral, motivación y mejora del clima organizacional, en los trabajadores de la empresa seleccionada, que si bien los resultados no arrojaron una deficiencia en lo evaluado, es importante reconocer que la motivación laboral, siempre va arrojar mejores resultados en cuanto producción, eficacia y eficiencia de la labor contratada.

Link de carpeta completa:

<https://drive.google.com/drive/folders/1ax5aFbHQO7a0mu7JEb-7G3yGE5US6zeX?usp=sharing>

Link de respuestas:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/11fF7RTU0SR0vd_vSMz3va2T0zWWzEFRaAZHNP_YrCNc/edit?usp=sharing

Link de resultados:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1nwWXt4zzbvhNxnmi_wgQCKfQ9Yay4iE2R40VW9A-6CI/edit?usp=sharing

La elaboración de la encuesta, su aplicación y su análisis, permitió una entrega previa del presupuesto y actividades a la gerencia, para su respectivo análisis y aprobación, así:

8.1 Programa de Bienestar

Para el desarrollo de esta etapa del programa, se basa en las repuestas adquiridas por medio de la encuesta realizada a los funcionarios, corroborando con ello expectativas, falencias e información vital que permiten anclar el programa y direccionar inicialmente actividades que contribuyan al beneficio y bienestar del funcionario, cabe destacar que la empresa cuenta con un total de 280 trabajadores y la encuesta fue aplicada a una muestra de 28 empleados, el programa de bienestar estará desarrollado y aplicado al total de los trabajadores, una vez se realice la encuesta general, bajo el cronograma ya dispuesto por la empresa, que será en el mes de noviembre.

El plan de bienestar laboral trabajará cuatro esferas como guía tan como se ha denominado en este programa, que permitirá agrupar las necesidades del funcionario en sus diferentes ámbitos de desarrollo laboral que involucran aspectos de manejo personal, denotados así:

1. profesional, ocupacional y físico,
2. personal / familiar,
3. social
4. económico.

Tal como se indica en la siguiente gráfica, es un constante círculo donde el funcionario se desarrolla en torno al su bienestar:

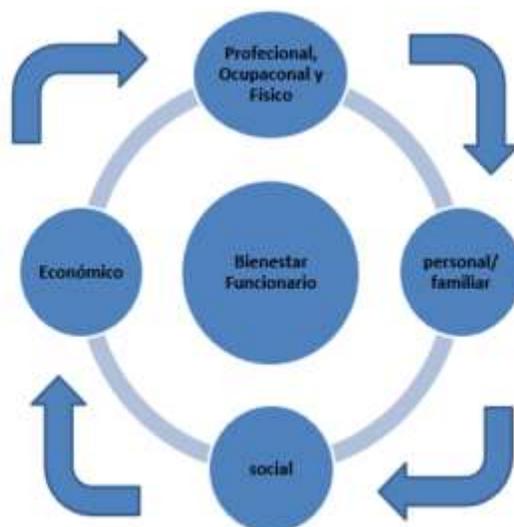


Figura 8. Esferas para el bienestar del funcionario. Elaboración propia (2021).

A continuación, se detallará las actividades a desarrollar por medio del programa, con los costos requeridos, tomando como base un total de 28 empleados nomina que se manejan en la empresa:

Grupos de actividades de apoyo a realizar dentro del programa:

- Apoyo legal: servicios jurídicos externos del colaborador. (consulta), ante una indicación legal, la empresa se respaldará con ayuda legal, jurídica o laboral, brindando orientación verbal al empleado si esta corresponde.
- Apoyo educativo: capacitaciones permanentes que permitan no solo el buen desempeño laboral, si no herramientas de conocimientos en diversas áreas.
- Apoyo asistencial: copagos exequiales para el trabajador y su familia, atención y descuentos en nuestro campo de visión.
- Apoyo financiero: ayudas en procesos de vivienda (caja de compensación), bonos vivienda, educativos y apoyo de cooperativa para ahorro.

- Apoyo ocio: facilidades en descuentos hoteleros (caja de compensación), cumpleaños, actividades lúdicas y de integración de funcionarios, áreas de bienestar.

8.2 Actividades:

Teniendo en cuenta las esferas expuestas para el desarrollo del programa, y generando una propuesta de valor integral que marque la diferencia para el empleado en beneficios emocionales, se mencionaron algunas actividades que se ejecutan actualmente y están marcadas con color rojo, esto dado la necesidad de agrupar y manejarlas desde el programa, a continuación, se detallan:

Esfera profesional, ocupacional / física:

- Kit bienvenida S.O: entregar al funcionario un kit de bienvenida, que haga denotación a la imagen corporativa, función del cargo a despeñar, nuestros valores y reglamentación, permitiendo generar sentido de pertenencia, innovación y crecimiento organizacional. Este kit contará con: Agenda y esfero \$6.000 - Carnet institucional (valor de 4.200 incluido en presupuesto anual, como dotación)- Manual de funciones- Flayer que muestre los beneficios establecidos en el programa de bienestar y/o Portafolio S.O.

Responsable: de entrega coord., gestión humana.

Presupuesto: \$6.000 c/u

Indicador: regulación sobre entrega. (Valores por compra de mínimo 100 unidades). tomando el promedio del año - ingresos con mes, egresos % mes, Bogotá y Medellín.

- Capacitaciones institucionales: aportar al crecimiento laboral del funcionario, logrando mayores conocimientos y competitividad en el mercado respecto a nuestra gestión como empresa. Actualmente se están llevando a cabo capacitaciones con los temas reglamentarios y otros que como empresa brindamos a la totalidad de los empleados.

Responsables: coord. gestión humana – líderes de procesos

presupuesto: (\$ 3.240.000) incluido en el presupuesto anual.

indicador: total personal capacitado/total personal, los indicadores se muestran por cada tema dado (cronograma de capacitación anual que está en curso)

- Comité de convivencia: brindar al personal un espacio para poder solventar situaciones que se generen de ambiente laboral, por medio de un comité donde se presentará el caso, manejándolo con absoluta reserva, incentivando mejoras en los procesos y relaciones interpersonales.

Responsable: coord. gestión humana – comité de convivencia

Presupuesto: N/A

Indicador: se manejará el mismo del comité (en relación de cantidad de casos recibidos /atendidos, este comité ya existente se integrará al programa de bienestar)

- Pausas activas: Prevenir alteraciones físicas y mentales, disminuyendo el estrés laboral y físico que permitirá vitalizar la armonía laboral y el rendimiento.

Responsable: coord. Gestión humana – profesional de salud ocupacional. (estas actividades ya se ejecutan, en algunas áreas, esta actividad se integrará al programa de bienestar).

Presupuesto: N/A

Indicador: % de participación por área y % por sedes.

- Área de bienestar: brindar un espacio adecuado al trabajador, de ocio o descanso en sus tiempos reglamentados, que permita mejorar su calidad de vida, disminuir problemas de salud e incentivando que las personas se sientan felices en su lugar de trabajo, generando al interior de la compañía un valor agregado y atractivo para atraer y retener a los mejores empleados.

Responsable: gerencia, gerencia administrativa y financiera, coord. Gestión humana

Presupuesto: por definir (en el área administrativa es ideal contar con un lugar más amplio, dado que la cantidad de personal que lo frecuenta, es ideal contar con nevera, otro horno microondas, más sillas, un lugar más cálido o cerrado, y armonizado, para brindar descanso y tranquilidad al

momento de ser utilizado,) en las demás sedes, se cuenta con el espacio adecuado, pero es necesario adecuarlo de mejor manera.

Indicador N/A (en encuesta anual, preguntar la satisfacción por el espacio de bienestar).

- Actividades lúdicas: proveer actividades lúdicas por sedes.

retomar actividades lúdicas, que permitan el esparcimiento en área laboral de nuestros funcionarios.

Responsable: coord. gestión humana – profesional salud ocupacional.

Presupuesto: N/A las cajas de compensación, promotoras de salud y pensión, proveen actividades a gestionar, según solicitud.

Indicador: % de participación actividad realizada y % satisfacción de la misma.

- Días de atiendo casual y la implementación de trabajo en casa: más allá del salario, para los empleados del siglo XXI, es clave Implementar estrategias que generan sentido de pertenencia, agradecimiento, relajación y orgullo por el lugar en donde se trabaja, pero a su vez, reflejar mayor felicidad en su puesto de trabajo, teniendo en cuenta nuestra población, que en su mayoría son jóvenes.

Responsable: coord. gestión humana – gerencia- funcionarios administrativos.

Presupuesto: determinar si el personal administrativo puede continuar con el proceso de teletrabajo, posterior a la pandemia y así mismo ver si la empresa debe y puede determinar los insumos necesarios para ejecutar la labor.

Indicador: productividad.

Esfera social/ familiar:

- Afiliación Exequial: (valor deducible en renta), como las grandes multinacionales y en función de promocionar nuestra nueva imagen, la empresa se acoge a brindar un cambio en los beneficios otorgados al empleado, y en este caso, garantizando tranquilidad a los

empleados en uno de los momentos más difíciles como lo es una pérdida. El funcionario podrá tener en este caso doble afiliación sin problema alguno y cubre grupo familiar:

Casados: conyugue, hijos solteros hasta los 30 años, hijos en estado de gestación o con incapacidad total sin límite de edad, padres o suegros.

Solteros: padres sin límite de edad, hermanos solteros sin hijos hasta los 30 años, hermanos en estado de gestación o con incapacidad total o permanente.

Lo anterior para hacer contexto al beneficio que los empleados estarán cubiertos. La afiliación se haría una vez ingrese el funcionario a laborar, como cualquier otro proceso ya realizado en la empresa de afiliación.

Asistencia adicional a mascotas (descuento de nómina, directamente del salario del empleado) pensando en el componente familiar completo para el empleado.

Responsable: coord. Gestión humana – Gerencia administrativa Salud- coord. Contabilidad – nomina.

Presupuesto: plan integral \$5.800 x # empleados nomina = \$1.508.000 (deducible de renta)

Indicador: N/A

- Bono exequial para el familiar fallecido: S.O en su interés por el funcionario, manifestará su sentimiento de apoyo y condolencia, apoyando al mismo tiempo programas de restablecimiento ecológico, por ello dará al funcionario un bono de condolencia, para manifestar ese apoyo, el cual estará dirigida al fallecimiento en primer grado de consanguinidad (padres, hijos, conyugue).

Responsable: coord., gestión humana, líderes de servicio, secretaria de gerencia

Presupuesto: \$65.000 c/u por convenio empresarial.

Indicador: N/A control del bono entregado.

- Licencia matrimonio: generar un permiso o licencia remunerada de matrimonio por 2 días (ya que este no recurre obligación alguna en la empresa) generando mayor agradecimiento

hacia la compañía y motivando a los empleados a cumplir sus objetivos de desempeño y demostrando nuestro interés como empresa en las decisiones personales de nuestros funcionarios. Este proceso se otorgará por medio del formato de permiso y con los soportes reglamentarios por nuestros procesos.

Responsable: área de gestión humana

Presupuesto: N/A

Indicador: % solicitud de licencia por matrimonio

- Fiesta fin de año: dar continuidad a la actividad de fiesta de fin de año, en agradecimiento a los funcionarios por sus labores y entrega laboral anual.

Responsable: Gerencia, Gerencia administrativa, y financiera y Coord. gestión Humana

Presupuesto: (\$ 37.000.000) Bogotá y Medellín (incluido en el presupuesto anual),

Indicador: N/A, se tendrá en cuenta el % de asistencia.

- Ancheta o bono bienvenida al nuevo bebe: festejemos con entusiasmo la bienvenida de un nuevo bebe, que hará parte de la familia empresarial, la empresa entregará un presente para la futura mama y su bebe.

Responsable: líderes de procesos, coord. Gestión humana- gerente administrativa y financiera.

Presupuesto: \$40.000 c/u - el área de gestión humana se encargará de su elaboración y entrega. en la actualidad, hay 3 gestantes en la empresa.

Indicador: N/A control sobre entrega y gestantes.

- Halloween (dulces hijos): 0-12 años: es importante brindar no solo al funcionario, si no su motor de vida, sus hijos, integrando así la familia en nuestros proyectos empresariales. Este presente será una muestra de afecto para el funcionario y sus hijos.

Responsable: área de gestión humana - líderes de servicios. Gerencia administrativa y financiera.

Presupuesto: \$908.537 Bogotá y Medellín – incluido en el presupuesto anual.

Indicador: N/A se llevará en promedio de hijos vs. entregado, dado los rangos de edad manejados.

- Apoyo virtual psicológico y jurídico: por medio de una aseguradora, brindar a cada colaborador, hasta 3 citas virtuales con psicología o asesoría jurídica si así lo requiere. La empresa dispone de 10 cupos para cada área de manera mensual

Responsable: área de gestión humana - Gerencia administrativa y financiera.

Presupuesto: \$67.000 Bogotá y Medellín – incluido en el presupuesto anual.

Indicador: uso del servicio, el cual entrega la misma aseguradora

Esfera personal:

- Fechas especiales: dar continuidad a la celebración de fechas especiales, como cumpleaños, día del médico, enfermera, instrumentador, o de las profesiones que hacen parte de nuestro desarrollo como empresa.

Responsable: área de gestión humana – gerente administrativo. Y financiera

Presupuesto: \$ 11.214.000 (incluido en el presupuesto anual) actividades ya estandarizadas, pero se incluirán dentro del programa de bienestar.

Indicador: N/A

- Media Jornada libre cumpleaños: otorgar a sus empleados media jornada laboral libre, para redimir o solicitar durante el mes de sus cumpleaños. Lo anterior permitirá el fortalecimiento del vínculo laboral con la empresa, que además de motivar a los empleados, hacerlos sentir parte vital de la institución, valiosos y su natalicio motivo de celebración e importancia para la empresa.

Responsable: líderes de procesos- área de gestión humana

Presupuesto: N/A

Indicador: valor hora hombre/total valor jornada, para determinar el costo de la empresa, monetario, al otorgar el tiempo.

Esfera económica:

- Apoyo universitario: incentivar la preparación educativa de nuestros empleados, por medio de préstamo económico sin intereses, permitiendo que los conocimientos adquiridos puedan ser puestos en desarrollo, bajo las necesidades de la empresa.

Lo anterior considera lo expuesto a continuación:

- El apoyo se otorgará sin cuota de intereses
- El valor a prestar será lo equivalente a 1 salario mensual devengado por el colaborador y hasta \$3.000.000
- El préstamo será debitado por pagaré por un máximo de 6 cuotas.
- El funcionario deberá contar con antigüedad de 2 años de labor en la empresa.
- El préstamo se otorgará a partir del tercer (3) semestre o modulo educativo.
- El préstamo del siguiente semestre se otorgará una vez esté cancelado el anterior.
- El funcionario deberá solicitar esta ayuda por medio de carta y con los soportes de estudios correspondientes.
- El pago se realizará directamente a la entidad educativa.

Esta bonificación tendrá efecto de mera liberalidad.

- Se considera, la opción de préstamo para los funcionarios que no estudian pero que tienen sus hijos en programas académicos superiores (no colegio).

En este caso contamos con una población de 36 hijos de funcionarios mayores de 18 años y que pueden estar cursando programas de educación superior.

Responsable: gerencia general, gerencia administrativa. Y financiera, coord., contabilidad, nómina y coord. gestión humana.

Presupuesto: acorde a la solicitud

Indicador: % préstamos y dinero

- Descuentos óptica: dando continuidad con los descuentos preestablecidos, este programa busca consolidarlos y notificar a los empleados, para que hagan uso de los beneficios existentes, tanto para él, como para su familia (primer grado de consanguinidad), demarcados así:

Ópticas:

Citas optometría: 100% descuento para empleados

50% en familiares

Montura: 20% descuento para empleados

15% descuento para familiares

Lentes: 30% descuento para empleados

15% descuento para familiares

Oftalmología:

Consulta oftalmología general: 100% descuento para empleado

40% en familiares, correspondiente a la tarifa actual

Consulta Supra especialidades: 100% descuento para empleados

Familiares correspondientes al 40% a la tarifa actual.

Exámenes y Procedimientos quirúrgicos: 15% descuento empleados y familiares.

Lo anterior podrá ser descontado en un máximo de 6 cuotas por nómina y el pagaré y factura deberán estar a nombre del empleado.

El funcionario deberá tener seis (6) meses de antigüedad para aplicar a estos beneficios.

Responsable: Dirección nacional de Ópticas, gerencia de salud, coord. gestión humana, nomina.

Presupuesto: N/A

Indicador: % de funcionarios que aplican al beneficio.

- Apoyo PRO-HOGAR: entendiendo la importancia de obtener vivienda propia, entendiendo los gastos de derecho notarial, beneficencia y registro que son requisito vital para concluir

su proceso de adquisición, la empresa otorgará el beneficio de préstamos PRO-Hogar, por un valor máximo de \$1.000.000 o a consideración del estudio por parte del área gerencial.

Lo anterior considera lo expuesto a continuación:

- El apoyo se otorgará sin cuota de intereses
- El valor a prestar será hasta \$1.000.000
- El préstamo será debitado por pagaré por un máximo de 6 cuotas.
- El funcionario deberá contar con antigüedad de 2 años de labor en la empresa.
- El préstamo se otorgará únicamente para tramites de legalización o derechos notariales y de beneficencia y registro.
- El funcionario deberá solicitar esta ayuda por medio de carta y con los soportes de correspondientes, como el certificado la vivienda propia o compartida, donde titule su nombre.

Responsable: Gerencia general, gerencia administrativa y financiera- coord. gestión humana,

Presupuesto: de acuerdo a la solicitud.

Indicador: % de solicitud y valor.

8.3 presupuesto acorde a las actividades planteadas

Consolidado de actividades	Total
BIENESTAR	\$ 79.112.800
SG-SST.	\$ 18.707.750
EXAMENES MEDICOS	\$ 22.932.000
CAPACITACIÓN	\$ 840.000
SELECCIÓN DE PERSONAL	\$ 7.926.096
RELACIONES SINDICALES	\$ 14.400.000
DOTACIÓN	\$ 1.340.340
TOTAL	\$ 145.258.986,00

Figura 9. Presupuesto anual, propuesto a la empresa. Elaboración propia (2021).

Este presupuesto esta consolidado, contando con el programa de bienestar (todas las actividades inmersas en este proyecto), el programa de SST, los exámenes médicos reglamentarios para ingreso, egreso y periódicos de cada trabajador, el plan de capacitación, lo correspondiente a selección de personal (portales y agencias de empleo), apoyo de abogados laborales, dotación solo del área de gestión humana. Jiménez (2002) describe que la planificación como un proceso de tomade decisiones para alcanzar o lograr un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación los factores internos y externos de la organización que pueden influir en el logro de los objetivos planteados, con la finalidad que las empresas sean exitosas; así determinamos que los presupuestos son una herramienta de gestión que se puede entender como un plan financiero importante para programar a futuro una actividad de la empresa.

Conclusiones

La empresa tiene la necesidad de desarrollar estrategias para mantener a los trabajadores en un ambiente laboral óptimo, así como brindar espacios adecuados para el desarrollo personal y profesional, que los impulse a dar lo mejor de sus capacidades, aumentando su productividad.

A través del desarrollo de un programa de bienestar laboral, se logra conocer nivel de satisfacción laboral y las necesidades individuales y grupales de los colaboradores.

Un programa de bienestar laboral debe ser dinámico, continuo y flexible, debe medirse la variación y ajustarse cada cierto tiempo, dados los cambios que enfrenta la organización en cultura, edad de trabajadores, sexo, etc., promoviendo siempre un ambiente favorable para trabajar.

El plan de bienestar debe estar compuesto de aspectos económicos, de reconocimiento, pero también que impacten la salud mental, física, emocional y aspectos familiares del trabajador.

El área de recursos humanos debe ser un aliado estratégico de la Organización y apoyar a los líderes de la misma, en la mejora de la productividad del equipo humano, mediante el diseño y desarrollo de propuestas de valor que se encaminen a logro de los objetivos o metas de la empresa.

Recomendaciones

Derivado del diseño del programa de bienestar laboral, el área de Gestión Humana de la organización debe encargarse de su implementación, así como del respectivo seguimiento para verificar si las actividades propuestas contribuyen al mejoramiento del clima organizacional y bienestar del empleado.

Lo anterior debe realizarse anualmente en donde se formulen modificaciones dependiendo de los resultados arrojados en el seguimiento.

El programa diseñado debe divulgarse a todos los empleados de la Empresa a fin de comprometer al personal con el cumplimiento y participación de todas las actividades propuestas, de esta manera los colaboradores identifican el interés de las directivas frente a la generación de calidad de vida laboral, motivación y sentido de pertenencia.

Llevar registro de cada actividad arriba relacionada, en conjunto con proveedor y entrega.

Se deberá estipular fecha donde Estos beneficios Serán efectivos

Firmar el programa con acuerdo al cumplimiento de los acá referido. Consolidando reglamentariamente y de mera liberalidad lo descrito.

Referencias

Alas, R. (2007). The impact of employee participation on job satisfaction during change process. *Problems and Perspectives in Management*, 5, (4), pp. 28-33. recuperado de <https://www.psicologiacientifica.com/>

Ardila Rubén. (2003). Una definición Integradora de Calidad de Vida. Universidad Nacional de Colombia. (p. 161-164). Recuperado en Mayo de 2012 de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/805/80535203.pdf>

ARENAS, Monsalve Gerardo (1993). el bienestar laboral en el marco de la legislación del trabajo y la seguridad social en Colombia. Seminario de bienestar y desarrollo humano en la empresa. Colombia. p 4.

Arias, F. (2015). El proyecto de investigación (Sexta ed.). Caracas: Episteme. Obtenido de <https://es.slideshare.net/fidiasarias/fidias-g-arias-el-proyecto-de-investigacin-6ta-edicion>

Ballen Fontecha Luz Dary, Rios Munevar Johanna Andrea. (2011). Plan de bienestar laboral en una empresa del sector de telecomunicaciones.

Blanco, A., & Díaz, D. (2005). El bienestar social: su concepto y medición. España, Madrid, Madrid.

Chiavenato Idalberto, (2005). Administración de recursos humanos. Mc Graw- Hill

C.R, A. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. Colombia, Caribe.

Dessler, G. (1976) Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall internacional.

Domínguez, C. (2016). Bienestar Laboral. Recuperado de: <http://www.codigosdelseser.com/holistica-empresarial-articulos/bienestarlaboral/>

Estrado Y. & Ramírez M. (2010). El bienestar laboral y su incidencia en la gestión exitosa de las empresas de turismo. <http://www.eumed.net/rev/turydes/08/errr.htm>.

Flores, J. (1992). El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Lima: Universidad del Pacífico. Recuperado de artículo ANÁLISIS DE LA INSATISFACCIÓN LABORAL EN UNA MEDIANA EMPRESA DE SECTOR SERVICIOS (2016).

Hernández, Fernández y Baptista. (2014). Metodología de la investigación. (6a ed.) México: Mc Gram - Hill.

Jiménez, C. (2002). Introducción al estudio de la teoría administrativa. México.

Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard Business School Press. (artículo traducido).

Mahecha pachon laura maria (2019) Investigación de psicología, bienestar y calidad de vida laboral.

Mason, C. y Griffin, M. (2002). Group task Satisfaction: Applying the Construct of Job Satisfaction to Groups. Small Group Research, 33, pp. 271-312. Recuperado de <https://www.psicologiacientifica.com/>

Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

Morales, P. (25 de abril de 2009). Tipos de variables y sus implicaciones en el diseño de una investigación. Madrid, España

Moreno, E. G., Mar, B. B., & Blanco, L. M. (s.f.). Emociones positivas y bienestar laboral. Gestión Práctica de Riesgos Laborales. Universidad Autónoma de Madrid, Madrid

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. Recuperado de <https://www.psicologiacientifica.com/>

Peña, G. E. (2010). Resignificación de bienestar laboral en la secretaría de Movilidad. Resignificación de bienestar laboral en la secretaría de Movilidad. Bogota, Bogota, Colombia: Universidad Piloto de Colombia.

Pernalete Daniel. (2005). Aproximación a la motivación en el trabajo. (p. 1). Recuperado en Mayo de 2012: <http://trabajomotivacion.blogspot.com/2005/11/aproximacin-la-motivacin-en-el-trabajo.html>

Piñeros Henao Diana Carolina. (2011). Empresas exitosas e Innovadoras a partir de una Política de Bienestar.

ROBBINS, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional (Conceptos, Controversias, Aplicaciones)*. MEXICO: Pearson Education.

Wright, B. y Davis, B. (2003). Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration*, 33, pp. 70-90. - Recuperado de <https://www.psicologiacientifica.com/>

<http://teohumanista.weebly.com/teoriacuttea-de-maslow.html>

12. Anexos

12.1 Anexo 1, link de acceso a la encuesta de clima organizacional

Al ingresar a este link, se podrá evidenciar como el trabajador va recibir la encuesta, la practicidad de contestarla. Una vez la persona finalice y de enviar, los datos aparecerán en un Excel por DRIVE, donde se podrá tabular y emitir los resultados correspondientes.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfyuJhW3_91_8EhpNCz3NXz-MVsxILtsaIFof8m5Ge1am_YKg/viewform?usp=sf_link

12.2 Anexo 2, encuesta de clima organizacional Excel

A continuación, se evidencia la estructura en Excel, como se presentó y aprobó, para su aplicación y posterior traspaso al Drive.

Figura 10. encuesta de clima organizacional. Elaboración propia (2021).

CUESTIONARIO MEDICIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL						
FECHA DE EVALUACIÓN: DÍA/MES/AÑO		AREA A LA QUE PERTENECE Administrativa <input type="checkbox"/> Operativa <input type="checkbox"/> Asistencial <input type="checkbox"/>			ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA: <input type="checkbox"/> 0-1 año <input type="checkbox"/> 1 a 5 años <input type="checkbox"/> 5 a 10 años <input type="checkbox"/> Mas de 10 años	
Numero de hijos: De 2 o menos años: <input type="checkbox"/> De 3 a 5 años: <input type="checkbox"/> De 6 a 10 años: <input type="checkbox"/> De 11 a 17 años: <input type="checkbox"/> Mayores de 18 años: <input type="checkbox"/>			¿Tiene mascotas? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Cantidad <input type="text"/>		Estado Civil Casado <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Union libre <input type="checkbox"/>	
Trabajamos permanentemente por el desarrollo y satisfacción de nuestros colaboradores, por ello, queremos conocer su percepción frente a diferentes aspectos que nos permitan tomar acciones en pro de mejorar el bienestar y la calidad del clima organizacional de nuestra compañía. Dado lo anterior, hemos elaborado un cuestionario el cual solicitamos responda con la mayor sinceridad y tranquilidad, esta encuesta es anónima y confidencial.						
Responda a cada una de las preguntas, marcando con una equis (X) la opción que considera mejor se identifica con su opinión.						
RELACIONES INTERPERSONALES Y TRABAJO EN EQUIPO						
ITEM	CONTEXTO	VALORACIÓN				
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿Puedo contar con el apoyo de mi grupo de trabajo si lo requiero?					
2	¿Mi trabajo contribuye a la consecución de los resultados propuestos de mi área/proceso?					
3	¿Mi jefe promueve la cooperación y el trabajo en equipo entre los miembros del área?					
4	¿La compañía le ofrece apoyo para que pueda hacer su trabajo mejor cada día?					
LIDERAZGO						
ITEM	CONTEXTO	VALORACIÓN				
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿Son escuchadas sus opiniones y se tienen en cuenta para la toma de decisiones en su área/proceso?					
2	¿Su jefe le brinda apoyo y confianza para el desarrollo de su trabajo?					
3	¿Le brindan las herramientas necesarias para la ejecución de su trabajo?					
AMBIENTE DE TRABAJO						
ITEM	CONTEXTO	VALORACIÓN				
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿La empresa realiza actividades de bienestar de personal?					
2	¿Considero que hay un buen ambiente laboral?					
3	¿Mi jefe inmediato me felicita cuando realizo bien mi trabajo?					
COMUNICACIÓN						
ITEM	CONTEXTO	VALORACIÓN				
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿La empresa cuenta con canales de comunicación para mantenerlo informado oportunamente sobre todos los temas, novedades y cambios que se dan en la compañía?					
2	¿Siempre que se inicia una actividad nueva se tiene claridad de cómo va a realizarse la misma?					
3	¿Tengo claro los beneficios legales y extralegales que me ofrecen?					
4	¿Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa?					

ITEM	CONTEXTO	VALORACIÓN				
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje?					
2	¿Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?					
3	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la compañía?					
4	¿Mi trabajo es reconocido y valorado?					
5	¿Me siento motivado para ayudar en el mejoramiento de los procesos de trabajo?					
CONDICIONES LABORALES						
ITEM	CONTEXTO	VALORACIÓN				
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo, son adecuados?					
2	¿La compañía cumple las normas de seguridad y salud en el trabajo y son conocidas por usted?					
3	¿Las condiciones físicas de su puesto de trabajo son adecuadas para el desarrollo del mismo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volúmen de ruidos etc., me permiten desempeñar bien mi trabajo?					

DESARROLLO PROFESIONAL						
ITEM	CONTEXTO	VALORACIÓN				
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿En mi opinión, las promociones internas se manejan de manera justa?					
2	¿Estoy ubicado en el cargo que desempeño, acorde con mis conocimientos y habilidades?					
3	¿Considero que en la compañía tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente?					
4	¿Los planes de formación de la organización, se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional en la empresa?					
ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL						
ITEM	CONTEXTO	VALORACIÓN				
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿Hay programas de capacitación para actualizar los conocimientos necesarios para el desarrollo de mi trabajo?					
2	¿Me brindaron la información respecto a mis funciones para ejercer de manera óptima mi labor?					
3	¿Están definidos los procedimientos y estos garantizan la efectividad de las acciones que se realizan en mi área de trabajo?					
4	¿Estoy satisfecho con las actividades sociales que me ofrece la organización?					
5	¿Considero que los valores de la organización reflejan el estilo de trabajo que existe en la empresa?					
6	¿Me siento orgulloso de trabajar en la compañía?					

COMENTARIOS ADICIONALES:
