



**Diseño e implementación del área de bienestar y beneficios para los colaboradores
de un fondo de empleados del Fondo Nacional del Ahorro**

Carmenza Natali Mora Palomo
Jonathan Felipe Roballo Rivera
Yidi Turizo Navarro

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano
Bogotá, D.C.
2022

**Diseño e implementación del área de bienestar y beneficios para los colaboradores de un
Fondo de Empleados del Fondo Nacional del Ahorro**

Carmenza Natali Mora Palomo

Jonathan Felipe Roballo Rivera

Yidi Turizo Navarro

Director

Nydia Parra León

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

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá, D.C.

2022

Resumen

En el presente trabajo vamos a estudiar la implementación del área de bienestar de la empresa Fondo De Empleados del Fondo Nacional del Ahorro, ya que los empleados de esta compañía no cuentan con esta área ni con un plan de beneficios, vamos a desarrollar un plan de beneficios el cual sea asequible para la empresa y sea muy beneficioso para los colaboradores. Adicional vamos a analizar las prioridades con las que cuentan los empleados, y de acuerdo a esto, buscar alternativas para el bienestar de los mismos y de su grupo familiar. A partir del bienestar de los colaboradores pretendemos buscar mayor rendimiento y productividad para la empresa, ya que si los colaboradores están bien física y emocionalmente van a rendir más en sus funciones y va haber una mayor optimización del tiempo.

Partiendo de esta premisa vamos a pasar el proyecto a la empresa para que se pueda implementar esta área. La cual tiene como fin, el bienestar del trabajador y buenas condiciones laborales y mejores utilidades para la empresa lo que significa un gana-gana para ambas partes.

Palabras claves: implementación, empleado, condiciones laborales, beneficios.

Abstract

In the present work we are going to study the implementation of the welfare area of the company Employee Fund of the National Savings Fund, since the employees of this company do not have this area or a benefit plan, we are going to develop a benefits which is affordable for the company and very beneficial for employees. Additionally, we will analyze the priorities that employees have, and according to this, look for alternatives for the well-being of them and their family group. From the well-being of the collaborators, we intend to seek greater performance and productivity for the company, since if the collaborators are physically and emotionally well, they will perform better in their functions and there will be a greater optimization of time.

Starting from this scoop, we are going to pass the project to the company so that this area can be implemented. The purpos of which is the well-being of the worker and good working conditions and better profits for the company, which means a win-win for both parties.

Keywords: implementation, employee, labor conditions, benefits.

Tabla de Contenido

Perfiles de los Estudiantes	7
Carmenza Natali Mora Palomo	7
Jonathan Roballo Rivera.....	7
Yidis Turizo Navarro.....	7
Diseño e implementación del área de bienestar y beneficios para los colaboradores de un fondo de empleados del Fondo Nacional del Ahorro	8
Formulación del problema.....	8
Justificación.....	12
Objetivos	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos	14
Marco referencial	15
Metodología	30
Diseño de la investigación.....	30
Enfoque.....	30
Muestra	31
Población	31
Fases, etapas y momentos del proyecto.....	32
Recolección de la información.....	32
Análisis de resultados y discusión.....	35
Conclusiones	41
Recomendaciones.....	42
Referencias	43
Anexos.....	46

Ilustraciones

<i>Ilustración 1. Los 5 niveles de la pirámide de Maslow (economipedia.com)</i>	28
Ilustración 2. Formato del cuestionario (Creación propia, 2022)	34
Ilustración 3. Primera pregunta tomado de (encuesta.com, 2022).	46
Ilustración 4. Segunda pregunta tomado de (encuesta.com, 2022)	47
Ilustración 5. Tercera pregunta tomado de (encuesta.com, 2022)	48
Ilustración 6. Cuarta pregunta tomado de (encuesta.com, 2022)	48
Ilustración 7. Quinta pregunta tomado de (encuesta.com, 2022)	49
Ilustración 8. Sexta pregunta tomado de (encuesta.com, 2022)	50
Ilustración 9. Séptima pregunta tomado de (encuesta.com, 2022).....	51

Perfiles de los Estudiantes

Carmenza Natali Mora Palomo

Estudiante recién egresada del programa de Contaduría Pública tome como opción de grado la Especialización, trabajo como Analista Contable en el Fondo de Empleados del Fondo Nacional de Ahorro, me considero una persona muy competitiva, me gustan los retos ya que estos me ayudan a crecer y superarme profesionalmente, considero que como persona y profesional puedo lograr lo que me proponga y cualquier tarea que me sea asignada, me gusta el trabajo en equipo donde todas las partes involucradas aporten, habilidad en resolución de problemas.

Jonathan Roballo Rivera

Egresado del programa de Contaduría Pública de la Universitaria Agustiniana, trabajo en el equipo financiero de la compañía Almacenes Máximo (Pepe Ganga), con más de 6 años de experiencia en la parte contable y sistemas administrativos, conocimientos de aplicativos contables, en conjunto con programas de Microsoft Office y aplicativos de edición. Me considero una persona responsable, dinámica y creativa, con facilidad de adaptación y capacidad de trabajar en equipo, en condiciones de alta presión, con iniciativa para resolver problemas, lograr las metas y objetivos trazados por la empresa.

Yidis Turizo Navarro

Recién egresada del programa de Contaduría Pública de la Universitaria Agustiniana, y actualmente estudiante en formación de especialización en Gerencia estratégica del Talento Humano, trabajo en el departamento contable del Grupo empresarial Yem Co Work, con 8 años de experiencia en contabilidad, Manejo de programas contables y Microsoft Office. Me considero una profesional líder, que con la utilización de Habilidades Blandas soy capaz en participar activamente en la toma de decisiones y responder a las expectativas y retos de la empresa. Una persona con aspiraciones personales y familiares, orientada bajo los valores y principios humanos como eje central en mi ética profesional.

Diseño e implementación del área de bienestar y beneficios para los colaboradores de un fondo de empleados del Fondo Nacional del Ahorro

Formulación del problema

Se evidencia la ausencia total de un área de bienestar y seguridad para el trabajador, toda vez que en esta organización no realizan ningún programa como actividades de integración, actividades de trabajo en equipo, no se cuenta con programas de recreación para el trabajador ni su grupo familiar, la Junta Directiva no tiene en cuenta ningún aspecto como la antigüedad de los funcionarios para opciones de ascenso, a la hora de aprobar los salarios de los funcionarios no tienen en cuenta el perfil profesional, los logros y metas alcanzados en su cargo asignado, no son conscientes de las necesidades del empleado y su grupo familiar, prefieren reducir personal necesario para el buen funcionamiento de la organización con tal de no incrementar los gastos y según ellos descapitalizar la empresa con sueldos y personal innecesarios incrementando la carga laboral de los funcionarios que hay actualmente, no hay apoyo para los empleados cuando son maltratados verbalmente por los asociados, es decir no hay ninguna sanción, respaldo o comité al cual el empleado pueda acudir y hacer valer sus derechos como persona y funcionario.

Todos estos factores inciden directamente en el rendimiento y desempeño laboral del empleado, adicional ocasionan trastornos psicológicos en el funcionario y están predispuestos o a la defensiva al momento de atender a los asociados, razón por la cual la atención prestada influye para que esta no sea la adecuada.

Por otro lado, la organización no cuenta con programas para minimizar los riesgos laborales que se puedan presentar al interior de esta, es decir, no se realizan pausas activas, conferencias sobre la postura que se debe tener en el puesto de trabajo, los riesgos a los que se están expuestos el personal de acuerdo a la actividad que realizan, entre otras.

Por los motivos expuestos anteriormente es que se hace necesario crear un área que vele por el bienestar de los colaboradores para que estos se sientan más motivados, sientan que son parte de la organización, que sientan más compromiso hacia esta y su trabajo sea más efectivo y eficiente, ya que aparte de ser esta una causa de desmotivación hacia los funcionarios, esto perjudica también a la empresa ya que esto se vuelve un problema por la alta rotación de personal, lo que hace que la empresa incurra en más gastos porque tienen que hacer capacitaciones frecuentes al nuevo personal, el trabajo se va a retrasar ya que hay que esperar un tiempo razonable para que el

empleado nuevo se adapte a su trabajo, los resultados que la empresa espera recibir no se van a ver en el tiempo esperado si no que se van a ver a un plazo más largo.

Por medio de este proyecto se espera cambiar la mentalidad de la junta para que tengan presente que el talento humano es el activo más importante de la organización y hacerlos ver que si mejoran el bienestar de los colaboradores no van a incrementar sus gastos, sino que, por el contrario, la empresa va a ver mejores resultados tanto económicos, mejor trato a sus asociados, mejor ambiente laboral al interior de la organización. Es por esta razón que la compañía debería implementar que cada vez que haya un cambio de Junta o de algún comité se hagan capacitaciones o charlas respecto al rol que van a desempeñar, la importancia de este y el trato que deben tener con el personal para que este rinda y se vean los resultados de la gestión. Adicional se deberían hacer capacitaciones a los asociados sobre el buen trato que estos deberían tener para con los empleados, actividades que involucren ambas partes para que haya una mejor interacción y una comunicación asertiva.

Pero en todo este proceso considero que la gerencia es parte fundamental ya que esta debe justificar todos estos cambios que necesita la organización, al igual que la gestión realizada por cada colaborador y por qué debería hacerse un ajuste salarial para que estos sean justos y acordes a las labores desempeñadas por cada uno. Por otro lado, se debe trabajar más de la mano con la ARL, para que esta envíe personas especializadas y capacitadas a las instalaciones de la organización de forma periódica, que les enseñen y brinden información necesarias para realizar pausas activas y hagan una evaluación de los puestos de trabajo e informen si estos están adecuados para el buen desempeño de las funciones de los colaboradores y si no hay ningún tipo de riesgo, si lo hay hacerle saber a la gerencia para que esta realice los respectivos ajustes o cambios necesarios, y que de esta forma no se afecte la integridad y salud de cada persona. También se podría trabajar muy de la mano con la caja de compensación para realizar actividades y que estén tengan atenciones para los funcionarios y su núcleo familiar.

En la actualidad el activo más importante que tienen las empresas son las personas. El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. Al inicio de siglo las personas eran consideradas únicamente mano de obra, posteriormente apareció en el mundo laboral un nuevo concepto “Recursos humanos” con el que consideraba al individuo como un recurso más que debía ser gestionado en la empresa.¹

¹ Verónica Gonzales Pelayo, Licenciada en Administración y Dirección de Empresas. NEXIA 28 mayo, 2013.

La relación persona, empresa y trabajo, está sujeta a una conexión irrompible, ya que todo en conjunto traduce un organismo vital para la compañía y mejora la productividad, los lazos que el empleado tiene con su puesto de trabajo, sus líderes y todo se traduce en un empleado feliz e igual a empleados productivos. Leonard J. Glick, profesor de gestión y desarrollo organizacional de Northeastern University, Boston, describió para la revista Forbes una serie de consejos para mantener a la fuerza laboral contenta y, a la vez, productiva.

1. *Que se sientan propietarios de la empresa.* Hay que conseguir que los empleados se sientan dueños de la organización, en lugar de pensar que sólo es meramente un puesto de trabajo.
2. *Otorgarles confianza para salir de su zona de confort.* Es poco probable que los empleados quieran hacer una tarea específica y repetitiva hasta su jubilación.
3. *Mantenga informado al equipo.* Como es lógico, los directivos suelen tener una perspectiva más amplia y más clara de la empresa que los trabajadores.
4. *Trate a los empleados como adultos.* Si tiene que informarles de una mala noticia, hágalo sin disimulos.
5. *Eres el jefe, no olvides la jerarquía.* Es importante no olvidarse de la jerarquía, más aún cuando es necesario tomar decisiones difíciles o complejas.
6. *El dinero importa (pero no tanto como parece).* Los empleados suelen tener muy en cuenta la remuneración al aceptar una oferta de trabajo, pero una vez alcanzado el acuerdo, la fuente de estímulo cambia rápidamente. Según el profesor, “la motivación viene de la oportunidad de aprender, de contribuir”.
7. *Las comodidades en la oficina importan (pero no tanto como parece).* Algunas compañías se han hecho famosas por la cantidad de beneficios que les ofrecen a los trabajadores en las oficinas, donde existen desde bares hasta mesas de ping pong. Sin embargo, esto no tiene ningún valor si no se acompaña con una política de motivación y de compromiso que se centre en los empleados. “Puede que sea más fácil que la gente venga a trabajar, pero no significa que trabajen más ni mejor por tener esas facilidades”, concluye Glick.²

La caja de compensación Colsubsidio (*Colsubsidio, 2020*) recomienda una serie de programas que deberían aplicarse en las organizaciones con el fin de mejorar la calidad de vida de los empleados, para que el capital humano sea más rentable y mucho más comprometido con la causa organizacional, entre ellas se encuentran las siguientes:

² El Economista. Trabajadores felices son 88% más productivos. El Economista, 2013.

- *Cuidado de la salud.* Es importante y necesario que las empresas realicen campañas de cuidado de la salud, por medio de charlas y capacitaciones de personal experto en la materia, para incentivar a sus colaboradores sobre la importancia del cuidado de la salud, ya que por temas de cumplimiento de trabajo en las organizaciones, sus colaboradores casi no tienen tiempo para ir al médico, de hecho en las áreas administrativas desde nuestra experiencia laboral por el trabajo diario y funciones encomendada no es una opción ir al médico con frecuencia.
- *La motivación laborar.* Si se motivara desde diferentes formas al personal, como incentivos económicos, compensaciones en tiempo y especie el capital humano sería mucho más retributivo hacia su empleador, por lo que sería un gana-gana entre las partes, si bien es cierto en las compañías donde hay este tipo de beneficios, los colaboradores son mucho más retributivos con las organizaciones, debido a que se sienten motivados por parte de su organización y por consiguiente dan lo mejor de sí cada día.
- *El clima organizacional.* Es fundamental para los colaboradores, que en las organizaciones exista un buen clima organizacional, en un principio porque ayuda a la integración del personal nuevo, y por otro lado facilita una comunicación fluida entre el personal de la compañía.
- *Capacitación continua.* Para que el rendimiento de los colaboradores sea el esperado por los jefes de área, se debe implementar la capacitación continua del personal, atendiendo los diferentes campos de acción, es fundamental que el capital humano este actualizado para que realice sus funciones de forma eficiente.
- *La proyección de las personas en lo personal y profesional.* Es importante para los colaboradores que las organizaciones le permitan estudiar y profesionalizarse en las diferentes ramas del saber, ya que a fin de cuentas se verán beneficiados por dichos colaboradores y estos a su vez pondrán en práctica su aprendizaje adquirido en el mejoramiento del trabajo en la organización.

Según Colsubsidio estas variables son importantes porque hacen que el personal sea más comprometido con la organización y esto a su vez se va a reflejar en rendimiento de hasta ocho veces más productividad y motivación, con relación al personal, cabe destacar que cuando las organizaciones se interesan por el capital humano y se preocupan por su bienestar emocional y social obtienen mejores resultados de productividad.

¿Cómo diseñar e implementar el área de Bienestar y motivar al personal de la organización?

Justificación

Los colaboradores son el motor principal de éxito en las organizaciones, debido a que si no existiera el capital humano no sería posible el desarrollo de la actividad económica y el objeto social en las organizaciones, por tal motivo es importante el papel del área de bienestar en todas las organizaciones ya que su razón de ser, es velar por el bienestar del capital humano. Bienestar refleja comodidad del personal y esto se traduce en hacer bien la labor con responsabilidad y gratitud.

Diversos estudios han encontrado que la fidelidad de un empleado es uno de los factores más importantes para lograr buenos resultados en una compañía, motivo por el cual es fundamental que las organizaciones reconozcan su valor y construyan una relación de compromiso con ellos (Portafolio.co, 2013). Se deben respaldar a los colaboradores con otros incentivos tanto económicos como en especie, como es preocuparse por la salud emocional de sus empleados, si estos están a gusto o no con sus labores, cuales serían esos puntos claves a mejorar en dado caso de que no se realicen las tareas en los plazos acordados, qué se debe hacer para mejorar el rendimiento del personal y el bienestar social de los colaboradores, estas y otras preguntas se deben responder las organizaciones, que quieren optimización en las labores y cumplimiento de metas estratégicas, pero para alcanzar dicha finalidad, es necesario que se atienda de forma adecuada y oportuna la salud emocional de los colaboradores.

Esta trabajo se hace con el fin de evidenciar las falencia que existen en la organización y que afecta a todos los colaboradores ya que no cuentan con el área de bienestar por consiguiente se evidencia abuso del personal, acoso laboral y despreocupación por parte de la empresa referente a lo que afecta a sus colaboradores, puntualmente se necesita que talento humano en su función de mediador entre colaborador y empleador adopte el área de bienestar para que la salud de los empleado mejore progresivamente, ya que no existe ningún incentivo por parte del empleado hacia sus colaboradores, la idea es hacerle ver a la compañía si bien es cierto inicialmente se puede ver afectada financieramente con este diseño e implementación a futuro no muy largo se van a empezar a ver los resultados ya que los colaboradores van a sentir más compromiso y sentido de pertenencia para con la organización y explicarle a la los directivos de la organización que dentro del plan de beneficios si bien los hay financieros como premios, comisiones, descansos remunerados, primas extralegales, bonos, entre otros, también los hay no financieros como reconocimientos a los empleados, seguridad laboral, estabilidad laboral esta es muy importante para ambas partes ya que

por un lado el trabajador estará más tranquilo y será más eficiente y el empleador se verá beneficiado en el sentido de que no habrá una alta rotación de personal y no incurrirá en gastos de capacitación, adicional se tiene la certeza que el personal que labora con la empresa es de confianza.

Se plantea diseñar y elaborar el área de bienestar y plan de beneficios en la organización, no para que sean un adorno o más trabajo para la gerencia de talento humano, sino que se pretende mejorar el bienestar de los colaboradores que sientan un respaldo de su empleador, porque a final de cuentas la organización que quiere seguir en el mercado y mantenerse a través del tiempo deben aportar y orientar su misión en lo que quiere alcanzar con el negocio, pero sin dejar de lado la labor del capital humano.

Objetivos

Objetivo General

Implementar el área de bienestar y beneficios para los colaboradores de un Fondo de Empleados, ya que actualmente no cuentan con esta área ni con un plan de beneficios lo que afecta a la organización y colaboradores, toda vez que los colaboradores no van a rendir en un cien por ciento ya que no van a sentir ninguna motivación ni reconocimiento por la labor desempeñada.

Objetivos Específicos

- Identificar el método de interacción del plan de beneficios que más se adecue a las necesidades de la empresa y sus empleados.
- Establecer orden en las actividades según su importancia y aplicación, que darán forma al nuevo modelo del área de bienestar.
- Determinar del sistema de actividades la eficiencia del método escogido, en cuanto a utilidad, control y planeación.

Marco referencial

El entorno organizacional que rodea el bienestar laboral incluye diferentes variables que deben analizarse e interpretarse continuamente; por ello para comprender esta interacción entre organización e individuo se revisaron diferentes fuentes bibliográficas, las cuales se describen en el siguiente marco teórico.

Calidad de vida laboral

El término surge de la necesidad de humanizar el entorno de trabajo, enfocado en mejorar la calidad de vida mediante el logro de los intereses organizacionales, a través del incremento de la productividad y eficacia por parte de la satisfacción de las necesidades y demandas de cada trabajador. La calidad de vida debe considerarse dentro de una perspectiva cultural, es un concepto que cambia de acuerdo al entorno en que se ubique, cambia con las culturas, con las épocas y con los grupos sociales existentes. El objetivo principal de la calidad de vida laboral es alcanzar una mayor humanización del trabajo, por medio de puestos de trabajo cómodos, condiciones seguras y saludables con organizaciones democráticas y participativas y oportunidades de crecimiento profesional y personal.

De esta manera una definición integradora de calidad de vida, según (Ardila , 2003) refiere la siguiente definición: “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.”

De esta manera se puede analizar que la calidad de vida es un estado de satisfacción general; la dimensión objetiva y subjetiva de la calidad de vida laboral se refieren, por un lado, a aquellos elementos derivados de las condiciones de trabajo, al desempeño del puesto y en general al contexto organizacional; y por otro lado a los procesos psicosociales a través de los cuales el trabajador experimenta dicho entorno de trabajo.

Según Segurado Torres y Agulló Tomás (Segurado Torres & Agulló Tomás, 2002) la vida laboral se ve afectada no solo por factores intrínsecos al trabajo, sino también por todo lo que acontece en otras áreas extra laborales que conforman la cotidianidad de los individuos (la familia, los amigos, el ocio y tiempo libre). Esta interdependencia da lugar a una estrecha relación entre

lo laboral y extra laboral que además de condicionar la calidad de vida laboral, también determina los estilos de vida y el estatus social de los individuos.

En últimas, la calidad de vida materializa la relación que el individuo mantiene con su lugar de trabajo. La búsqueda de una sana y armoniosa calidad de vida laboral debe coincidir con los objetivos y metas organizacionales, para de esta manera lograr un mismo estándar de trabajo en el cumplimiento de indicadores de la empresa y del trabajador.

Productividad y calidad de vida laboral

De acuerdo a (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007) la calidad tiene su origen en la preocupación de la organización por la productividad y la complejidad del comportamiento humano, el trabajador debe satisfacer sus necesidades y expectativas en el entorno de su organización.

Los principales elementos del sistema de trabajo son:

- *El Individuo*: Hace referencia a un trabajador sano, satisfecho, con mayor cantidad de habilidades y conocimientos que le permitan realizar mejor su trabajo. En relación al elemento individual, se quiere ver un trabajador más satisfecho, sano y capaz, con mayor cantidad de habilidades y conocimientos que le permitan realizar mejor su trabajo, pero también dispuesto a asumir funciones y responsabilidades más difíciles. Los programas de calidad de vida en el trabajo aplicables a este grupo de cuestiones, incluirían aspectos relacionados con la salud, la asistencia al empleado, la gestión y la planificación de la carrera profesional, la formación relacionada con el puesto de trabajo y las becas para que el trabajador mejore su propio nivel de formación.
- *El puesto de trabajo*: Debería ser estimulante y entretenido para el trabajador. En este apartado puede aumentarse el alcance del puesto del trabajo, a través de la carga horizontal o ampliación, y aumentar la profundidad del puesto de trabajo a través de la carga vertical o enriquecimiento. La rotación de puestos de trabajo es otra herramienta para disminuir el aburrimiento y enseñar al empleado puntos de vista diferentes y nuevos conocimientos.
- *El entorno*: Se debe distinguir entre entorno interno y externo. El interno, hace referencia a problemas derivados de humedades, temperatura, ruido, iluminación y demás. El externo incluye relaciones con la familia, con la pareja todo ello afecta directamente el desempeño y la productividad del trabajador con la organización.

El ámbito interno de la organización también incluye factores como la ideología de la gerencia y el estilo de liderazgo, las políticas y la estructura de la organización, el apoyo técnico disponible, los sistemas de información y de comunicación empleados, la toma de decisiones y las posibilidades de movimiento horizontal o vertical. En el entorno externo se incluyen programas de mejora a la calidad de vida en el trabajo y aumento en la productividad.

Estos tres factores se encuentran en constante interacción, por lo cual es importante tratar de mantener un sano equilibrio que le permita al trabajador sentirse bien con la organización y con su calidad de vida. Esta relación de empleado y empresa inicia con el contrato psicológico un término utilizado para hacer referencia a las expectativas y creencias tácitas del empleador y empleado comprometidos en una relación laboral y que no hacen parte del contrato formal.

Por tal razón es importante que la organización se interesara sobre lo que el empleado desea obtener en el trabajo y el efecto que los cambios tienen en ellos; en últimas reconocer las diferencias individuales y reconocer las posibles repercusiones de nuevas formas de empleo y las condiciones que ello traería.

Bienestar Subjetivo

Según Cuadra y Florenzano (Cuadra L & Florenzano U, 2003) Calidad de vida, bienestar subjetivo, satisfacción vital, bienestar social, son todos parte de una terminología que se relaciona con la felicidad, y que pretenden adquirir un status ontológico a través de la clarificación del concepto y de su capacidad para ser medido. A partir de innumerables controversias, actualmente existen ciertos consensos: 1. El bienestar tendría una dimensión básica y general que es subjetiva, 2. El bienestar estaría compuesto por dos facetas básicas: una centrada en los aspectos afectivos-emocionales (referido a los estados de ánimo del sujeto) y otra centrada en los aspectos cognitivos valorativos (referido a la evaluación de satisfacción que hace el sujeto de su propia vida).

Es así como el bienestar psicológico incluye objetivos deseados y alcanzados en la vida, dependiendo de las oportunidades que el entorno le brinde para su cumplimiento, todo ello rodeado de un buen estado de ánimo y un nivel afectivo social óptimo; para desencadenar en la satisfacción de la persona consigo misma, con la familia, amigos, en su trabajo, y en las actividades que realiza, en si para obtener una buena calidad de vida.

Una persona que tenga experiencias emocionales placenteras es más probable que perciba su vida como deseable y positiva. Así tener un mayor bienestar subjetivo induce realizar valoraciones positivas de su trabajo, familia y demás círculos relacionales, obteniendo en gran parte satisfacción

personal, pues el hecho de que ella se mantenga depende de las reacciones de cada individuo frente a las condiciones que el medio le otorga.

La motivación y la satisfacción

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. (Romero Pernalet, 2005). Esta definición se puede unir con la siguiente realizada por Carlos Sánchez (Sánchez , 2008) “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.

Tiene por lo tanto una componente de cantidad (más o menos energía y esfuerzo), foco (aplicada a las responsabilidades o cometidos que se esperan de una persona en su trabajo) y duración o sostenibilidad (durante cuánto tiempo se está dispuesto a mantener ese nivel de energía y esfuerzo). Por esta razón la organización no sólo debe procurar la rentabilidad para sus accionistas sino ofrecer además una respuesta adecuada a las expectativas de todos sus empleados, siendo su motivación uno de los aspectos más importantes.

La motivación, en general, es un fenómeno complejo por la variedad de formas como los motivos se expresan y se combinan para producir una determinada conducta. El proceso motivacional puede ser visto como un ciclo que va desde la conciencia de una necesidad, hasta el logro de los incentivos que la satisfacen. Entre la motivación y la satisfacción se analiza que la motivación implica energía y esfuerzo y es por lo tanto un elemento que moviliza a través del contenido actitudinal, la satisfacción es una sensación cuyo componente esencial es de tipo emocional derivado de las percepciones de los trabajadores. Sin duda uno de los mayores influyentes en la motivación de los empleados es su personalidad, en la que se incluyen sus creencias, sus valores, sus actitudes las cuales se desarrollan en su entorno; por ejemplo lo que representa el dinero, la profesión, las ambiciones, los valores en la vida dependiendo del ciclo de vida en el que se encuentre cada trabajador, pues no es lo mismo un joven de 20 años que lleva 1 año en la organización con una persona de 40 años que lleva 10 años laborando; la organización debe tener la capacidad de motivar y satisfacer las necesidades de estos empleados que le permiten incrementar la productividad, pues los estudios que han realizado sobre la satisfacción de los empleados en su lugar de trabajo han encontrado una relación positiva con el rendimiento y la

productividad, de modo que quienes están satisfechos con su trabajo presentan un mejor rendimiento y son más productivos (Saari & Judge, 2004).

La motivación y el sentido de pertenencia

El compromiso e identificación de los empleados hacia la organización puede optimizarse a través de diversas actividades donde se integre al empleado profesionalmente y personalmente. La motivación, el suministro de los implementos necesarios para realizar las labores diarias, la recreación, entre otros son factores que brindan mayor bienestar, satisfacción en los trabajadores y por ende sentido de pertenencia y disminución en la rotación de personal. Es importante que el empleado sea escuchado y considerado no solo como una persona que se dedica a ejecutar una tarea, sino también como un generador de ideas y una fuente de aportes para mejorar los procesos con base en la experiencia; esta acción puede llegar a elevar el nivel de motivación y pertenencia dentro de la organización y de esta manera ser más productiva.

En la organización la productividad se define según Carlos Sánchez (Sánchez , 2008) a través de los resultados logrados, esto quiere decir que productividad es una medida que combina y utiliza de manera correcta los recursos (donde están incluidos los empleados) para cumplir los objetivos de la estrategia empresarial; también mide la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema; en este caso el empleado y la organización. En conclusión, si los que dirigen las empresas en verdad desean que sus colaboradores las sientan como propias, deben evitar el trato desigual, las amplias y marcadas diferencias y estimular, modelar y valorar la participación constante entre todos los que la integran, dar justo valor al esfuerzo, sin importar donde este se manifieste y generar el mismo bienestar y desarrollo, en base al mérito y a la dedicación, en todas sus áreas por igual

Cultura organizacional y clima laboral

El comportamiento de un individuo en su lugar de trabajo no depende solo de su percepción de vida, sino también de las condiciones en las que percibe su clima de trabajo.

Según Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2000), existen cuatro clases de cambios en las organizaciones:

- *Estructurales*: afectan la estructura organizacional, divisiones o departamentos.
- *Tecnológicos*: afectan máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, etc. La tecnología afecta la manera como la empresa ejecuta sus tareas, fabrica sus productos

- *De productos o servicios*: afectan los resultados o las salidas de la organización.
- *Culturales*: cambios en las personas, en sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

Todos estos cambios no son aislados sino sistémicos, pues se afectan entre sí y producen un fuerte efecto multiplicador.

El clima a pesar de tener un gran componente subjetivo finalmente se desenvuelve en medio de la cultura, por ende, aunque son conceptos independientes se encuentran estrechamente relacionados en el diario vivir de los empleados y de la organización.

Comunicación

Actualmente la comunicación como parte de la cultura organizacional se ha convertido en uno de los ejes centrales de una empresa, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre empleados y esto se refleja en el trato con los clientes. (Molina Contreras, 2004). Según Amaia Arribas (Arribas Urrutia, 2000) “La información interna es inherente a las organizaciones. Y es que, una empresa es, al fin y al cabo, un conjunto de personas que interaccionan intercambiando información. Por ello, la información interna en una organización se considera mucho más importante (su volumen es generalmente mayor) que la información externa: La información externa que le llega al empleado y que le sirve para realizar su trabajo esta debe de ser de calidad”.

Beneficios sociales

La historia de los servicios y beneficios sociales es reciente y está íntimamente relacionada con la gradual toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa. Los orígenes y el crecimiento de los planes de servicios y beneficios sociales se deben a los siguientes factores:

- Actitud del empleado en cuanto a los beneficios sociales.
- Exigencias de los sindicatos.
- Legislación laboral y de seguridad social impuesta por el gobierno.
- Competencia entre las empresas en la disputa por los recursos humanos, ya sea para atraerlos o para mantenerlos.
- Controles salariales ejercidos indirectamente por el mercado mediante la competencia en los precios de los productos o servicios.
- Impuestos fijados a las empresas, las cuales buscan localizar y explorar medios lícitos de lograr deducciones de sus obligaciones tributarias.

En muchas empresas, los planes de servicios y beneficios sociales se orientaron en principio hacia una perspectiva paternalista y limitada, justificada por la preocupación de retener la fuerza laboral y disminuir la rotación de personal. Esta preocupación, mucho mayor en las empresas cuyas actividades se desarrollan en condiciones difíciles y adversas y donde se vuelve crítica la definición de incentivos monetarios y no monetarios para mantener el personal, se extendió después a las demás empresas. En la actualidad los servicios y beneficios sociales de la empresa, además del aspecto competitivo en el mercado del trabajo, constituyen actividades tendientes a preservar las condiciones físicas e intelectuales de sus empleados. Además de la salud, las actividades de los empleados son los principales objetivos de estos planes.

Área de bienestar

Hoy en día los departamentos de personal enfrentan toda una gama de nuevos desafíos, por ejemplo: negocian con frecuencia paquetes de vivienda y seguros; determinan estrategias para optimizar el efecto de las nuevas tecnologías entre el personal; así mismo, mantienen indicadores de sueldos y salarios en determinadas zonas y actividades, llegando a ofrecer estadísticas con frecuencia más confiables que las proporcionadas por el sector oficial de varios países.

Todas las áreas de la organización deben tener una sincronía y actuar interdisciplinariamente de manera que aporten significativamente en cada uno de los procesos y en la consolidación de la cultura institucional proporcionando trabajo de calidad y fortaleciendo el sentido de pertenencia. Implementar el área de bienestar es una decisión netamente administrativa que toma la empresa, debe incluir los alcances del área, tareas asignadas, resultados y una evaluación para constatar el aporte de la nueva área en el ambiente empresarial. Esta área es el aliado de la gerencia se encarga de hacer seguimiento de los procesos y monitorear los indicadores que evidencian los resultados de las diferentes áreas. La responsabilidad es ser apoyo en los lineamientos institucionales en la parte de entrenamiento y capacitación y a su vez organizando espacios de desarrollo para el personal que participa en el proceso producción y de gestión.

La siguiente información es relevante para el diseño del área de bienestar:

1. *Diagnóstico*. Procedimiento por el cual se establece la naturaleza, magnitud y jerarquización de los problemas, con la finalidad de que sirvan de base para plantear los objetivos y diseñar los programas y proyectos. Dentro de este contexto, el diagnóstico estratégico es una investigación sobre lo esencial; lo inherente a la situación actual del bienestar para comprenderlo, evaluarlo y poder actuar sobre él. Este proceso es básicamente de recopilación

de información y parte de la decisión de identificar los problemas que aquejan a una población determinada y que exigen formular alternativas y propuestas de solución.

2. *Delimitación del espacio.* La intervención en materia de bienestar es un espacio que debe ser construido a partir de la práctica y de logros concretos. Dicha intervención está referida a los diversos procesos que tienen que ver con la estructura formal, técnica y social de las entidades. Como es natural, la intervención le exige al responsable del área precisar los campos de actuación, destinar tiempo para la implementación de los diferentes programas y coordinar las múltiples acciones que al respecto se requieran. Se deberá partir del análisis de las limitaciones y posibilidades de la intervención.
3. *Selección de la Metodología de Investigación.* Para una acertada intervención en el área de bienestar en las entidades, es necesario identificar, entre todas las metodologías de investigación, las que pudieren adecuarse a la entidad.
4. *Análisis descriptivo de la información.* El objetivo es la recolección y presentación de información relacionada con las diferentes variables e indicadores definidos previamente. La información se presenta sin establecer ningún tipo de relación entre las variables, de manera que se proporcione una idea general sobre el estado particular de la entidad.
5. *Análisis Explicativo de la Información.* Aquí se identifican las relaciones causa-efecto existente entre las variables consideradas en la fase de análisis descriptivo. Este análisis permite extraer conclusiones acerca de las condiciones del bienestar laboral.
6. *Diseño de Programas y Proyectos.* Se busca formular los proyectos que puedan dar solución a los problemas detectados y al cumplimiento de los objetivos identificados en los análisis realizados anteriormente. Esta fase será de responsabilidad de la unidad de bienestar de la entidad.
7. *La planeación, La ejecución.* El propósito de esta fase es elegir, entre varias alternativas de acción, las mejores estrategias, considerando cada situación específica y organizando posteriormente las acciones para llevar a cabo las alternativas seleccionadas.
8. *Seguimiento y Evaluación.* Esta fase hace referencia al continuo seguimiento que se brinda a las estrategias implementadas en el diseño del programa de bienestar; igualmente debe ser evaluado por sus empleados para conocer las expectativas y motivación que genera la realización de dichas actividades en la organización. Es la etapa que mide el logro de las metas

y las actividades en el tiempo y en el espacio y dimensiona el cumplimiento de los objetivos planteados.

Teoría de McClelland

Conocida como las tres necesidades, su base principal es suplir las necesidades de afiliación, logro y poder, en mayor o menor medida, dependiendo del individuo, para que el empleado este motivado y logre alcanzar los objetivos propuestos por la organización. (Peiró, s.f.)

- *Necesidad de afiliación:* las personas necesitan formar parte de un grupo social. Les gusta colaborar y conocer las opiniones del resto. Para algunos sujetos suplir esta necesidad es más importante que para otros. La necesidad de afiliación es algo que se ha demostrado a lo largo de la historia por la importancia que supone para las personas. Según McClelland, los individuos que valoran más esta necesidad desarrollan un papel más destacado como empleados que como jefes y líderes de la organización, ya que no suelen ser muy diestros a la hora de dar órdenes o fijar los objetivos. Se sienten más cómodos colaborando y no compitiendo.
- *Necesidad de logro:* los individuos que destacan en este tipo de necesidad tienden a sentirse motivados por los retos. Les encantan los desafíos y suelen llevar a cabo un trabajo individual, aunque sienten interés por conocer distintas opiniones sobre su propio desarrollo.
- *Necesidad de poder:* se da en un alto nivel en aquellas personas que disfrutan compitiendo con el resto. Buscan ser reconocidos socialmente e influir en la sociedad, pero buscando siempre sus intereses. McClelland diferencia el poder personal y el poder socializado. El primero se basa en obtener los máximos beneficios para uno mismo y el segundo tiende a ser más consciente de los demás.

Teniendo en cuenta esta teoría podemos afirmar que en la necesidad de afiliación hay muchas personas que se sienten motivadas al trabajar en equipo, al ser subordinados; es decir prefieren que les asignen tareas específicas a desarrollar dentro de la organización y no tener responsabilidades de personal a cargo. En la necesidad de logro al contrario de la teoría de afiliación a las personas de este grupo les gusta trabajar con el fin de conseguir los logros propuestos lo que las hace más competitivas, les gustan los retos y cuando logran cumplirlos o alcanzar las metas propuestas sienten una gran satisfacción, por lo que esta teoría puede decir que se caracteriza por ser más individualista, es decir a las personas les gusta trabajar solas, cada

uno por su lado. Y la necesidad de poder encontramos que esta más enfocada a las personas que les gusta ser competitivas y destacar sobre los demás.

Teoría de Herzberg

Conocida como la teoría de motivación-higiene o teoría de los dos factores. Afirma que el rendimiento de las personas en el trabajo depende del nivel de satisfacción que experimentan en su ambiente laboral. (Economipedia, s.f.) Esta es una teoría que se basa en la motivación, puesto que considera que la motivación es el factor que impulsa y compromete a las personas para que rindan mejor en el trabajo. Por eso es tan importante que los objetivos de la empresa coincidan con los intereses de sus trabajadores. Como consecuencia, esto explica que las respuestas de las personas hacia el trabajo sean diferentes, dependiendo de si se sienten satisfechas o insatisfechas. Esta teoría fue desarrollada por Frederick Herzberg, quién determinó por medio de sus estudios que los factores que impulsan a los trabajadores son los factores de higiene y de motivación. De ahí que la teoría de Herzberg reciba el nombre de teoría de motivación-higiene, teoría de los dos factores o teoría bifactorial de Herzberg.

Factores de higiene.

En general los factores de higiene se refieren a las necesidades primarias, puesto que tiene que ver con la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad. Mientras que, los factores de motivación se relacionan con las necesidades secundarias, incluyendo las necesidades sociales y de autorrealización.

Las necesidades de higiene se relacionan específicamente con el entorno donde se desarrolla el trabajo, ya que si esos están ausentes en el ambiente laboral pueden causar insatisfacción en los trabajadores y afectar consecuentemente su rendimiento.

Dentro de los factores de higiene encontramos los siguientes aspectos:

- *Factores económicos:* los factores económicos tienen que ver con los salarios y beneficios que recibe el trabajador. Ello implica que la estructuración de los salarios deberá ser adecuada y apropiada de acuerdo con las tareas que realizan las personas. Una deficiente estructuración salarial ocasiona insatisfacción en el empleado.
- *Condiciones Laborales:* las condiciones laborales se refieren al ambiente de trabajo como instalaciones seguras, limpias e higiénicas y el equipo de trabajo que debe mantenerse en buen estado. De la misma forma, las condiciones de iluminación y de temperatura adecuadas. Si el empleado carece de estas condiciones, se siente descontento.

- *Seguridad Laboral*: la seguridad laboral son todas las políticas administrativas de la empresa. Estas deben estar claramente definidas para que sean justas y adecuadas. Sobre todo, deben incluir reglas laborales justas, normas y procedimientos claramente definidos. La ausencia de estas condiciones puede originar frustración en los trabajadores. Cualquier persona se siente mejor cuando encuentra seguridad en su trabajo.
- *Factores sociales*: se refieren a la manera en que se interactúa y se convive con los compañeros de trabajo. Son todas las relaciones interpersonales de cada empleado con sus compañeros, ya sea sus jefes superiores o sus subordinados. Estas relaciones deben ser apropiadas y respetuosas, de lo contrario pueden provocar conflicto e insatisfacción. El ambiente prevaleciente debe ser familiar y amistoso.
- *Beneficios adicionales*: las empresas pueden beneficiar a sus empleados con planes de servicios médicos, seguros familiares y programas de ayuda para sus trabajadores. Así mismo podría proveer beneficios físicos como oficinas, sanitarios y categorías de puestos para los empleados. Ya que, si no cuentan con estos beneficios las personas podrían manifestar inconformidad en el trabajo.

De acuerdo a los factores de higiene propuestos en esta teoría podemos ver como hoy en día en las organizaciones estos factores son tan esenciales para motivar al personal de las organizaciones, y que de esta forma ayuden al logro de los objetivos y metas organizacionales. Como podemos observar en las organizaciones actualmente deben diseñar una descripción y análisis de cargos donde especifiquen las funciones y responsabilidades de cada uno y así poder definir el perfil que se necesita para el cargo que se va a desempeñar y por ende asignar un salario justo y adecuado. Es importante diseñar una estructura salarial para que de esta forma se pueda asignar los salarios de una forma justa y proporcional al trabajo desempeñado dentro de la organización y de acuerdo al mercado laboral. El empleador debe garantizarles a los empleados un ambiente laboral adecuado, aseado y con las condiciones necesarias para que el empleado pueda desempeñar correctamente sus funciones sin ningún inconveniente. De acuerdo a las labores y el nivel de riesgo que represente el trabajo y las funciones desempeñadas para la salud e integridad del empleado, el empleador deberá contar con unas políticas de seguridad, así mismo con un manual de procedimientos para el regular las funciones de cada empleados, adicional deberá facilitarle al empleado el equipo de seguridad adecuado de acuerdo al nivel de riesgo laboral en el que se encuentre catalogada la función o tarea desempeñada por los trabajadores ya que hay trabajos de

alto riesgo que comprometen la integridad de los funcionarios y es deber de la empresa minimizar estos riesgos y ofrecer una mayor seguridad laboral a los empleados para que estos se sientan más seguros y desempeñen sus funciones una manera más tranquila, las empresas pueden diseñar estas políticas de seguridad en compañía de las ARL (Administradoras de Riesgos Laborales), que son expertas en el tema de igual forma deben afiliar a todos sus empleados a estas empresas en caso de algún accidente laboral, también pueden acudir a estas para que hagan inspecciones a las plantas o lugares donde desempeñan las funciones para que ayuden a identificar riesgos y así mitigarlos, proporcionen charlas de prevención y pausas activas para evitar enfermedades laborales, de esta forma los empleados se sentirán seguros, motivados, que son importantes para la organización y se comprometerán más con esta para el logro de los objetivos.

Es bueno que la empresa realice actividades de integración entre los compañeros, jefe superiores, para si evitar asperezas o malos ambientes laborales dentro de la organización, fortalecer el trabajo en equipo y la confianza entre los compañeros, salir de la monotonía, para esto se puede trabajar de la mano con la caja de compensación ya que ellos cuentan con personas (capacitadores) expertos en esos temas y por medio de ellos no sale tan costoso para la empresa y los empleados van a sentirse satisfechos y van a cambia de ambiente lo que también los motivará a realizar un mejor trabajo y serán más eficientes.

Lo otro es que la empresa puede crear un plan de beneficios para sus empleados para satisfacer sus necesidades y las de sus familias y que no le significa un gasto grande a la empresa ya que si los empleados sienten una seguridad financiera para ellos y sus familias y una estabilidad laboral ellos se van a centrar y rendir en sus labores es decir serán más eficientes y productivos y la empresa puede incrementar sus utilidades a un menor costo nominal.

Factores de motivación.

Los factores de motivación tienen que ver con aspectos directamente relacionados con los cargos en cada puesto de trabajo. Por lo que tienen un efecto positivo en los niveles de productividad y en la búsqueda de la excelencia en los cargos.

Los factores de motivación más importantes son:

- *Trabajo estimulante:* El trabajo que realiza una persona debe ser importante e interesante para que sirva para estimular a la persona a que se desempeñe mejor y se mantenga motivada. Esto se puede lograr si las personas pueden manifestarse y desarrollarse plenamente en su trabajo.

- *Logro y Autorrealización:* Las personas logran satisfacción en el trabajo cuando consideran que lo que hacen es importante y valorado. El trabajo debe ayudar a que las personas realicen cosas interesantes, dado que esto genera sentimientos de logro en las personas. Todo esto contribuye al crecimiento individual y consecuentemente de la empresa, porque todos en su conjunto se desempeñan mejor.
- *Reconocimiento:* la satisfacción de los trabajadores dependerá en gran parte del reconocimiento que se le dé por los logros alcanzados en su labor. Puesto que esto le confirma a la persona que está realizando un trabajo bien hecho e importante.
- *Responsabilidad:* Las personas se sienten mejor cuando se minimizan los controles por parte de sus superiores, porque ellos como empleados pueden responsabilizarse de sus tareas. Esto aumenta la autoconfianza en los empleados y como consecuencia tienen un mayor desempeño.

Para nosotros estos factores de motivación también los podemos llamar salario emocional y es una forma de motivación que actualmente utilizan mucho las organizaciones ya que es una forma de resaltar el trabajo de los colaboradores y no genera un alto costo para las empresas dentro de estos podemos destacar reconocimientos a los empleados por el buen desempeño de sus funciones, recompensas como un día o medio día libre por el cumplimiento de metas, por lo cumpleaños, capacitaciones, libertad y confianza para que los empleados hagan su trabajo de la forma que ellos consideren que es más eficiente y se minimice tiempo así ellos van a sentir que la empresa confía en sus capacidades lo que generara mayor desempeño y más motivación, cada vez que haya la vacante realizar los ascensos internos de acuerdo a los estudios y experiencia dentro de la organización de cada empleado. El fin de este salario emocional es que los empleados estén motivados, contentos, satisfechos y así sean más eficientes y tengan un mejor rendimiento.

La pirámide de Maslow

El nombre de la pirámide se debe a su autor, el psicólogo humanista norteamericano Abraham Maslow (1908-1970), que en la primera mitad del siglo XX formuló en su obra “Una teoría sobre la motivación humana” (A Theory of Human Motivation) la teoría de la pirámide de Maslow, una de las teorías de motivación más conocidas. (Sevilla Arias, s.f.)

La teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow explica de forma visual el comportamiento humano según nuestras necesidades.

En la base de la pirámide aparecen nuestras necesidades fisiológicas, que todos los humanos necesitamos cubrir en primera instancia. Una vez cubiertas estas necesidades, buscamos satisfacer

nuestras necesidades inmediatamente superiores, pero no se puede llegar a un escalón superior si no hemos cubierto antes los inferiores, o lo que es lo mismo, según vamos satisfaciendo nuestras necesidades más básicas, desarrollamos necesidades y deseos más elevados.

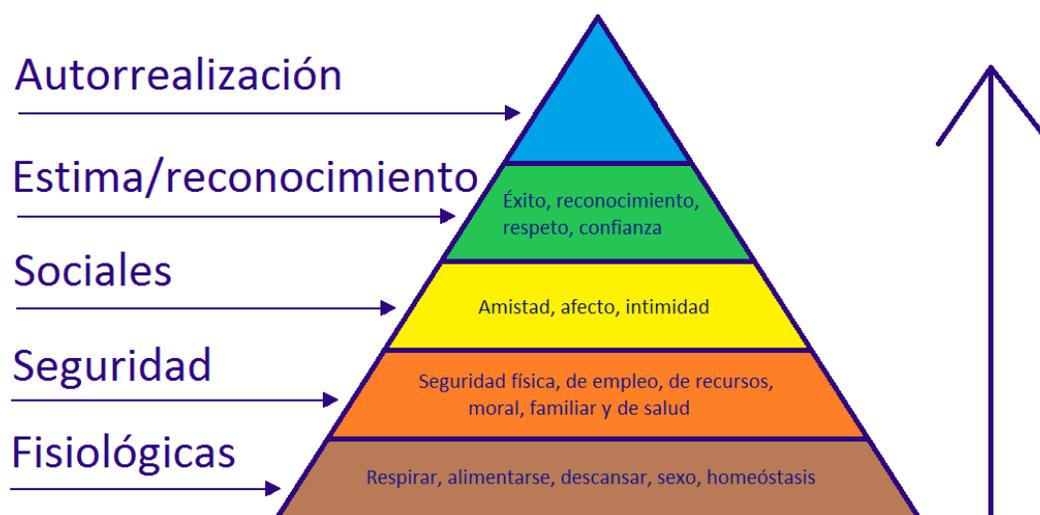


Ilustración 1. Los 5 niveles de la pirámide de Maslow (economipedia.com)

Los 5 niveles de la pirámide de Maslow son los siguientes

- *Necesidades básicas o fisiológicas*: son las únicas inherentes en toda persona, básicas para la supervivencia del individuo. Respirar, alimentarse, hidratarse, vestirse, sexo, etc.
- *Necesidades de seguridad*: se busca crear y mantener una situación de orden y seguridad en la vida. Una seguridad física (salud), económica (ingresos), necesidad de vivienda, etc.
- *Necesidades sociales*: implican el sentimiento de pertenencia a un grupo social, familia, amigos, pareja, compañeros del trabajo, etc.
- *Necesidades de estima o reconocimiento*: son las necesidades de reconocimiento como la confianza, la independencia personal, la reputación o las metas financieras.
- *Necesidades de autorrealización*: este quinto nivel y el más alto solo puede ser satisfecho una vez todas las demás necesidades han sido suficientemente alcanzadas. Es la sensación de haber llegado al éxito personal.

Esta teoría es muy utilizada actualmente. Uno de los campos donde más se analiza y estudia la pirámide de Maslow es en el marketing. Las empresas adecuan su producto, su mensaje y su comunicación al escalón de necesidad que creen que pueden cubrir y satisfacer.

La pirámide de Maslow se trata de una teoría de la motivación que trata de aportar un orden a las necesidades que tiene cada ser humano.

Esta teoría es muy importante ya que depende mucho de la empresa para que el empleado o ser humano como tal logre satisfacer estas necesidades ya que hay muchas empresas que brindan ayudas educativas a sus colaboradores lo que lo ayuda a crecer como profesionales y lograr ascensos dentro de la organización, brindan una estabilidad económica al empleados como tal y a su grupo familiar, disminuyen la incertidumbre, pueden brindar salarios emocionales donde se reconozca su trabajo y buen desempeño lo que conlleva al logro de metas y todo junto motiva al empleado, hará que se desempeñe más, que sea más eficiente, que tenga más sentido de pertenencia para con la empresa y esto se verá reflejado en su trabajo lo que ayudara al crecimiento de la empresa y a retener y a traer al personal más idóneo.

Metodología

El programa de bienestar laboral del fondo de empleados buscará cumplir con las necesidades y expectativas de talento humano, con el objetivo de mejorar y fidelizar el compromiso por parte de los trabajadores con la institución, y esto se logrará por medio de incentivos, de planes de integración familiar, actividades deportivas, celebración de fechas especiales, promoción y prevención de la salud y promocionando un buen clima laboral.

Diseño de la investigación

El tipo de investigación que se llevara a cabo es:

- *Documental*, ya que se estudia y analiza información escrita, referente al concepto de calidad de vida laboral y al concepto de desempeño, para así poder establecer relaciones dentro de este tema.
- *Descriptivo*, se analizan las principales características presentes en los beneficios que entrega el área de bienestar.
- *Correlacional*, se quiere conocer la relación entre beneficios y el desempeño de los funcionarios.
- *Explicativo*, una vez establecida la relación expuesta en el punto anterior se intentará determinar por qué las diferentes percepciones sobre la calidad de vida laboral afectan el desempeño de los trabajadores.

En cuanto al diseño de esta investigación, este será no experimental ya que se realizará sin manipular las variables, observando los fenómenos en estudio tal y como se pueden dar en la vida cotidiana de los trabajadores, para después analizarlos, además será de tipo de transversal, ya que se realizará en un momento de tiempo determinado

Enfoque

El presente proyecto es de tipo descriptivo, utilizando técnicas de observación y recolección de información de fuentes primarias y secundarias, utilizando igualmente consulta en bibliografía especializada.

El tipo de enfoque que se desarrolla en este estudio es un enfoque cualitativo, en donde se estudia la realidad de la caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional del fondo de empleados para el fomento, desarrollo y bienestar de la comunidad en su contexto natural y como realmente sucede, se analizan e interpretan los fenómenos hallados de acuerdo con el personal implicado.

Para el desarrollo de la investigación propuesta se utilizarán fuentes primarias, se emplearán como técnicas, la observación directa no participante, teniendo en cuenta que uno de los participantes tienen un contacto directo con el objeto de la investigación, pero no participan en él como objeto de la misma, así como la entrevista dirigida a los miembros de la organización, es decir el objeto de investigación, teniendo en cuenta que la entrevista es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio, las entrevistas pueden ser espontáneas o no protocolarias, se establecerán de acuerdo a las intenciones del equipo investigador; generalmente para obtener respuestas rápidas, a partir de un cuestionario previsto para ese efecto. De acuerdo con los resultados de la investigación y del análisis del mismo, se procede a realizar el plan de mejoramiento más acorde para la entidad.

Para la presente investigación se utilizarán fuentes secundarias para la obtención de la información como documentos de la empresa objeto de estudio, antecedentes, libros enfocados en el talento humano y en fundamentos de administración de personal, entre otros; trabajos de grado relacionados con los procesos de talento humano y la administración de recursos humanos, revistas especializadas, entre otros documentos necesarios para obtener los mejores resultados.

Muestra

El tipo de muestreo es no probabilístico, en donde se selecciona el personal que conviene para el estudio, obteniendo una muestra con mayor facilidad; la muestra en la cual se realiza el presente estudio tiene como criterios de inclusión: el personal del fondo para el fomento, desarrollo y bienestar de la comunidad que lleve laborando más de un año, este estudio se realiza con el personal sin importar su cargo administrativo o asistencial.

Población

La población a la cual está dirigido el presente proyecto está inmersa en las actividades de la organización, los trabajadores del fondo de empleados, es un total de 31 trabajadores, 22 personas hacen parte del servicio al cliente y 9 personas en la parte administrativa, , en el grupo de servicio al cliente las edades oscilan entre los 25 y 40 años, los líderes algunos son mayores cercanos a los 50 años, el grupo del personal administrativo las edades oscilan entre los 28 y 50 años, incluyendo el gerente. La población cuenta con 14 mujeres y 17 hombres.

Fases, etapas y momentos del proyecto

Recolección de la información.

Para realizar con éxito un proceso investigativo se hace necesario conocer con exactitud las necesidades, prioridades e intereses de la comunidad y para lograrlo se debe conocer lo que las personas piensan y sienten sobre los temas a intervenir y cómo son afectadas. Para acceder a esto se hace necesario realizar un adecuado proceso de recolección de datos.

La investigación está basada en el método cuantitativo y la técnica utilizada en la encuesta o cuestionario.

Etapas 1. Caracterización de la formación y desempeño del talento humano que labora en el fondo de empleados.

El objetivo es caracterizar las particularidades en la formación, ejercicio y desempeño del talento humano que labora en el fondo de empleados.

Método de revisión documental y de bases de datos, encuestas y entrevistas semi estructuradas.

Etapas 2. Elementos clave para el diseño e implementación del área de bienestar, un plan de mejoramiento de la gestión y desarrollo del talento humano en las organizaciones.

Se entregan conceptos generales para la elaboración de un diagnóstico de gestión del talento humano y elementos claves sobre los modelos de gestión y desarrollo del talento humano en las organizaciones, tales como el análisis ocupacional, la selección de persona, la escala salarial, la evaluación del desempeño, los procesos de capacitación y la gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Se recomienda a la fundación la elaboración de un diagnóstico de la gestión del talento humano haciendo uso del instrumento diseñado y validado por el modelo estándar de control interno del Estado Colombiano, denominado: encuesta de desarrollo humano para diseñar un plan de mejoramiento en gestión humana, como un factor determinante de la productividad y del mejoramiento en la atención de los usuarios.

Etapas 3. Incidencia del talento humano en la oportunidad de los servicios.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño. Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento

humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización.

La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

Cuestionario

La encuesta es una técnica de interrogatorio que emplea un cuestionario el cual se define como un conjunto de preguntas respecto a una o varias temáticas a consultar. Se caracteriza por ser estructurado y se presenta por escrito.

Para esta investigación la encuesta cuenta con 7 preguntas con opciones de respuesta múltiple, con única respuesta y valoración del 1 al 5:

Preguntas de la encuesta.

1. ¿Con cuáles de los beneficios cuenta el FEFNA actualmente?
2. ¿El FEFNA como beneficios para sus colaboradores?
3. ¿Conoce usted si el FEFNA motiva a sus colaboradores a través de bonificaciones por cumplimiento de metas?
4. ¿Desde su perspectiva el FEFNA motiva a sus colaboradores en el aprendizaje continuo?
5. ¿Le gustaría a usted que el FEFNA implemente un fondo de empleados donde usted pueda ahorrar un porcentaje de su salario, para el cumplimiento de metas personales o familiares?
6. ¿Le gustaría a usted que el FEFNA implemente descuentos especiales en créditos de vivienda para sus empleados directos?
7. ¿Qué tanto percibe usted cercana el área de bienestar y beneficios laborales del FEFNA?

Formato del cuestionario

Encuesta de desarrollo humano para diseñar un plan de mejoramiento en gestión humana, como un factor determinante de la productividad y del mejoramiento en la atención de los usuarios.	
La encuesta consta de 7 preguntas abiertas, las cuales serán realizadas por los funcionarios, se recolectará la información y tabulará,	
1. ¿Con cuáles de los beneficios cuenta el FEFNA actualmente?	<ul style="list-style-type: none"> a) Día de la familia b) Incentivo quinquenio (fidelidad de los empleados en la compañía) c) Celebraciones de fechas especiales e) Incentivo de formación y desarrollo profesional f) Ninguno de los anteriores
2. ¿Cuáles fechas especiales actualmente tiene implementado el FEFNA como beneficios para sus colaboradores?	<ul style="list-style-type: none"> a) Celebración día de la madre y del padre b) Celebración del día de cumpleaños de los colaboradores c) Cena navideña e) Celebración de su profesión f) Ninguna de las anteriores
3. ¿Conoce usted si el FEFNA motiva a sus colaboradores a través de bonificaciones por cumplimiento de metas?	<ul style="list-style-type: none"> a) Si b) No c) No sabe
4. ¿Desde su perspectiva el FEFNA motiva a sus colaboradores en el aprendizaje continuo?	<ul style="list-style-type: none"> a) Si b) No c) No sabe
5. ¿Le gustaría a usted que el FEFNA implemente un fondo de empleados donde usted pueda ahorrar un porcentaje de su salario, para el cumplimiento de metas personales o familiares?	<ul style="list-style-type: none"> a) Si b) No
6. ¿Le gustaría a usted que el FEFNA implemente descuentos especiales en créditos de vivienda para sus empleados directos?	<ul style="list-style-type: none"> a) Si b) No c) No le interesa
7. ¿Qué tanto percibe usted cercana el área de bienestar y beneficios laborales del FEFNA? Califique de 1 a 5 donde 1 es poco cercana y 5 totalmente cercana.	<ul style="list-style-type: none"> 1 2 3 4 5

Ilustración 2. Formato del cuestionario (Creación propia, 2022)

Análisis de resultados y discusión

A continuación, mostramos el resultado del cuestionario que se realizó por medio de la página web Encuestas.com, donde se aplicó una encuesta de 7 preguntas dirigidas al personal del FEFNA. Con el propósito de identificar cuáles son los beneficios con los que cuenta actualmente el personal de la empresa, de igual forma identificar la importancia que tiene para la empresa el área de bienestar, con la finalidad de poder realizar recomendaciones a fin de mejorar y fortalecer el área de talento humano en el FEFNA.

Diseño y aplicación de la guía de diagnóstico

Como primera instancia, se realizó una encuesta a través de la página web Encuesta.com, la cual constaba de 7 preguntas de selección múltiple, con única respuesta y con valoración de 1 a 5 enfocadas en los procesos que se realizan de talento humano en el fondo de empleados, tales como, selección, inducción, capacitación, bienestar laboral, entre otros. Con el fin de realizar un diagnóstico con los posibles resultados de los procesos de talento humano, para llegar a realizar el diseño del área de bienestar.

La encuesta fue aplicada a todos los colaboradores de la sede (31 actualmente), con el objetivo de poder realizar un análisis desde el punto de vista de cada trabajador, y poder identificar las posibles falencias y fortalezas que se llevan a cabo dentro de los procesos de talento humano.

Diseño y aplicación de la Encuesta

La entrevista fue aplicada a todos los funcionarios, y esta, fue diseñada con preguntas enfocadas a los procesos de talento humano que se presentan en el fondo con el fin de identificar cuáles son los beneficios con los que gozan actualmente, los colaboradores del FEFNA como se muestra anteriormente.

Por medio de la encuesta se buscaba conocer y determinar el comportamiento y la percepción que se tiene con referente a los procesos de talento humano nombrados anteriormente, tales como, selección, inducción, capacitación, bienestar laboral.

Recolección de la información

La encuesta consta de 7 preguntas de selección múltiple, con única respuesta y con valoración de 1 a 5, las cuales fueron realizadas por los funcionarios, se recolecto la información y tabuló, arrojando los resultados.

1. ¿Con cuáles de los beneficios cuenta el FEFNA actualmente?
 - a) Día de la familia

- b) Incentivo quinquenio (fidelidad de los empleados en la compañía)
 - c) Celebraciones de fechas especiales
 - d) Incentivo de formación y desarrollo profesional
 - e) Ninguno de los anteriores
2. ¿Cuáles fechas especiales actualmente tiene implementado el FEFNA como beneficios para sus colaboradores?
- a) Celebración día de la madre y del padre
 - b) Celebración del día de cumpleaños de los colaboradores
 - c) Cena navideña
 - d) Celebración de su profesión
 - e) Ninguna de las anteriores
3. ¿Conoce usted si el FEFNA motiva a sus colaboradores a través de bonificaciones por cumplimiento de metas?
- a) Si
 - b) No
 - c) No sabe
4. ¿Desde su perspectiva el FEFNA motiva a sus colaboradores en el aprendizaje continuo?
- a) Si
 - b) No
 - c) No sabe
5. ¿Le gustaría a usted que el FEFNA implemente un fondo de empleados donde usted pueda ahorrar un porcentaje de su salario, para el cumplimiento de metas personales o familiares?
- a) Si
 - b) No
6. ¿Le gustaría a usted que el FEFNA implemente descuentos especiales en créditos de vivienda para sus empleados directos?
- a) Si
 - b) No
 - c) No le interesa
7. ¿Qué tanto percibe usted cercana el área de bienestar y beneficios laborales del FEFNA? Califique de 1 a 5 donde 1 es poco cercana y 5 totalmente cercana.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

Para proceder con la encuesta se habló con el gerente del FEFNA para que nos diera el permiso y una vez nos autorizaron se habló con los funcionarios y el personal que tiene relación con la parte administrativa se les comento la dinámica para la realización de la encuesta la cual consistía en una encuesta vía WEB que se les compartió a los funcionarios por medio de la red social de WhatsApp, una vez los funcionarios iban respondiendo la encuesta a nosotros nos llegaban los resultados porcentuales

Resultado de la encuesta

Por medio de las preguntas que realizamos, se llegó a identificar que los colaboradores desconocen los beneficios que tienen dentro de la empresa, pero de igual manera pudimos ahondar en aquellos que les gustaría tener a futuro.

También pudimos determinar que antes de nuestra investigación y la aplicación de la encuesta los colaboradores tenían un interés somero sobre los temas de beneficios, el FEFNA cuenta con lo reglamentario, pero no era de una importancia relevante la aplicación de nuevos procesos que condujeran a mejorar significativamente la salud física y mental de los empleados. Sin embargo, a través de la postulación de este trabajo la organización evidencio la importancia que tiene el programa de salud ocupacional y una implantación de un sistema de beneficios para sus colaboradores puesto que se ha generado una respuesta muy positiva a la encuesta implantada.

Una vez aplicada la encuesta a los colaboradores del FEFNA se lograron identificar los siguientes resultados.

Incentivos de Formación y Desarrollo Profesional. Se evidencia que el 68% del personal solo han tenido un beneficio de los varios planteados, lo cual nos muestra que son muy pocos los beneficios que tiene el FEFNA para ofrecer a sus colaboradores, adicional para que un empleado pueda acceder a este beneficio este debe cumplir unos requisitos como llevar un año en la compañía y debido a la alta rotación de personal son muy pocos los colaboradores que puede acceder a este beneficio y los que pueden hacerlo no están interesados en estudiar en estos momentos y de alguna manera el personal no está motivado para desempeñar sus labores ya que sienten que no tienen

ningún beneficio porque son muy pocos los que tiene el FEFNA. El 32% indican que no han contado con ningún beneficio, lo cual nos muestra que no son motivados de ninguna forma y de allí se puede partir a una baja en la productividad de la compañía y la alta rotación de personal.

Celebración de fechas especiales. De acuerdo a los resultados se evidencia que el 23% del personal encuestado han tenido la celebración de su cumpleaños, mientras que el 77% del personal no han contado con esta oportunidad, lo cual refleja una inconformidad, puesto que como mínimo en las organizaciones los colaboradores esperan una atención el día de su cumpleaños, porque más que un beneficio es una fecha especial propia de cada uno, por lo que la empresa podría implementar algún beneficio motivacional como darle el día libre en sus cumpleaños lo cual no genera un gasto económico para la empresa.

Bonificaciones por cumplimiento de metas. De acuerdo a los resultados de la encuesta, se puede evidenciar que el personal en gran medida reconoce que la compañía no tiene este beneficio para sus colaboradores, siendo un 97% para la respuesta “no” ante la pregunta expuesta y el 3% tiene desconocimiento total.

Aprendizaje continuo. Ante la pregunta, ¿Desde su perspectiva, el FEFNA motiva a sus colaboradores en el aprendizaje continuo? el 6% de las personas encuestadas están enterados del beneficio de aprendizaje continuo o han participado de este en su desempeño laboral, por otro lado, el 16% no tienen la información suficiente del tema y un 77% considera que en el FEFNA no hay un aprendizaje continuo y de allí, se parte a tener una baja en productividad y monotonía en desarrollar las labores asignadas a cada uno.

Implementación de un Fondo de empleados desde el aspecto económico para apoyo económico. De acuerdo a los resultados de la encuesta, se observa que el 90% de los encuestados estarían conformes en la implementación de un fondo de empleado donde el colaborador pueda ahorrar un porcentaje de su salario para metas personales y familiares y el 10% no estaría de acuerdo con ello y/o le faltaría más información de las pautas, deberes y derechos de este tipo de beneficio.

Implementación de Descuentos Especiales en crédito de vivienda para empleados. Se evidencia que el 81% de los encuestados indicó que estaría de acuerdo con un tipo de crédito para su meta de vivienda propia, mientras que el 3% no optaría por este beneficio y que otra parte el 16% indican que no le interesa; esto nos muestra que la gran mayoría de los encuestados siente la necesidad de que se implementen acciones que los ayuden a avanzar no solo laboralmente si no en sus metas personales.

Percepción de cercanía del Área de Bienestar Laboral. De acuerdo a los resultados, se evidenció que el 58% y el 42% de los encuestados considera que el área de bienestar es muy poco cercana, de una u otra forma los colaboradores no cuentan con beneficio alguno y esto impacta directamente a la compañía y sus resultados.

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta realizados a los funcionarios del FEFNA y a las personas que tienen relación con la parte administrativa y personal de la misma se procede a analizarla y se evidencia una total falta de incentivos a los funcionarios y la necesidad de crear el área de bienestar en este fondo, ya que de esta forma se velará por el bienestar de los funcionarios y su grupo familiar lo que llevará, a un mayor rendimiento en las áreas en las que desempeñan sus labores lo cual traerá mayores utilidades para el fondo, esto significara un gana – gana para ambas partes ya que se verán beneficiados tanto los funcionarios como la compañía como tal.

De acuerdo a los resultados analizados anteriormente se ve la necesidad de generar algunas mejoras en la calidad de vida laboral que tienen los empleados de esta organización y de esta manera generar impacto en la productividad y en la satisfacción de expectativas en el entorno personal, profesional y organizacional.

Para desarrollar este objetivo es importante retomar el análisis del marco teórico, donde se mencionan los principales elementos del sistema de trabajo para mejorar la calidad de vida de los empleados; son tres los componentes que se encuentran en constante interacción, por lo cual es importante tratar de mantener un sano equilibrio que le permita al trabajador sentirse bien con la organización y con su calidad de vida.

1. El Individuo: Los programas de calidad de vida en el trabajo aplicables a este grupo de cuestiones, incluirían aspectos relacionados con la salud, la asistencia al empleado, la gestión y la planificación de la carrera profesional, la formación relacionada con el puesto de trabajo y las becas para que el trabajador mejore su propio nivel de formación.
2. El puesto de trabajo: En este puede aumentarse el alcance del puesto del trabajo a través de la carga horizontal o ampliación, y aumentar la profundidad del puesto de trabajo a través de la carga vertical o enriquecimiento. La rotación de puestos de trabajo es otra herramienta para disminuir el aburrimiento y enseñar al empleado puntos de vista diferentes y nuevos conocimientos.
3. El entorno: El ámbito interno de la organización también incluye factores como la ideología de la gerencia y el estilo de liderazgo, las políticas y la estructura de la organización, el apoyo

técnico disponible, los sistemas de información y de comunicación empleados, la toma de decisiones y las posibilidades de movimiento horizontal o vertical.

En el entorno externo se incluyen programas de mejora a la calidad de vida en el trabajo y aumento en la productividad. (Tena Tena, 2002)

Los empleados de esta organización manifiestan la falta de apoyo, de motivación por parte de los directivos, refieren la insatisfacción de sus necesidades de interacción, además que el clima y por ende la calidad de vida que brinda la empresa no es la mejor; estos resultados afectan directamente la productividad que busca la empresa y aumenta la rotación de personal, pues los empleados prefieren buscar otras alternativas laborales que le brinden mayores beneficios en la firma de contrato y en la estadía de otra organización. Para poder llevar a cabo este proceso se debe hablar con la Gerencia y la Junta Directiva del FEFNA, para buscar formas de incentivos ya sean económicos o emocionales pero cuya finalidad sea incluir a los funcionarios dentro de los beneficios, que estos se sientan parte de la empresa y sepan que son el activo más importante de la misma y de esta forma rindan más en sus labores.

Conclusiones

En relación a lo antes expuesto sobre como implementar el área de bienestar y beneficios para los colaboradores del FEFNA y teniendo en cuenta que actualmente esta empresa no dispone del rol de área bienestar ni cuenta un plan de beneficios a empleados en la organización, lo cual afecta en gran medida la motivación en el trabajo, puesto que se evidencia que la gran mayoría de los empleados encuestados no sienten un respaldo por parte de la empresa y no disfrutan del bienestar empresarial que deberían gozar.

En cuanto a lo abordado a lo largo de esta investigación se puede decir que los empleados esperan que el FEFNA adopte la practica de implementación de área de bienestar y beneficios a empleados, ya que para los colaboradores es fundamental tener un área que vele por sus derechos, que se preocupe por su bienestar y que los incentive, valore y reconozca sus conocimientos y trabajo ya que esto se representa en la productividad laboral lo que beneficiaría a la empresa en el cumplimiento de metas y mejores resultados.

Podemos concluir que creando el área de Gestión Humana se espera mejorar la integridad de los empleados y aumentar su productividad, ya que se aconseja a la empresa crear programas motivacionales, de reconocimiento a la labor desempeñada por cada colaborador, trabajar de la más de la mano con la ARL, mejorar los puestos de trabajo para que los empleados estén más cómodos y sientan que la organización se preocupa por su bienestar, hacer actividades que incluyan al grupo familiar y capacitar a los empelados de acuerdo al área en donde desempeñan sus funciones para que estos estén a la vanguardia y se sientan más comprometidos con la compañía y esta pueda lograr cumplir las metas propuestas.

A partir de la presente investigación, se puede concluir que el bienestar laboral del empleado no solo depende de los factores con los que cuenta dentro de la organización, también depende de diferentes aspectos que hacen parte de la vida privada de cada uno, como los es la familia, amigos relaciones amorosas, condiciones en las que vive, etc., las cuales de cierta forma afectan el bienestar de cada individuo, y terminan repercutiendo en su desempeño laboral.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta la investigación del programa de bienestar laboral para el FEFNA, se sugiere que antes de realizar su implementación este sea presentado a los colaboradores, con el fin de conocer que tal les parece, y si realmente las actividades y programas planteados, son de su agrado, es decir, identificar si el programa si cumple con las expectativas del empleado, administración debe encargarse de la implementación del programa, además de hacerle un seguimiento constante a las actividades propuestas, con el fin de conocer si realmente dichas actividades si contribuyen a generar entornos laborales apropiados y al mejoramiento de la calidad de vida laboral y el desempeño de los empleados.

Después de analizar los resultados obtenidos y de concluir el proyecto ejecutado en FEFNA, se realizan las siguientes recomendaciones, no sin antes resaltar la calidad humana y disposición al cambio de todo el personal y por ende la necesidad de ser constantes en pro del mejoramiento continuo del talento humano y de esta manera garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización. Se recomienda que, con base al programa de bienestar laboral que se diseñe, se realice el presupuesto de lo que va a costar ejecutar cada una de las actividades, con el fin de que la empresa establezca si este programa se ajusta a sus capacidades o por el contrario debe de reducir algunas cosas.

Adicionalmente se recomienda que, dar continuidad en la creación del programa de bienestar y beneficios laborales; Conocer constantemente las necesidades de los trabajadores; Promover el desarrollo personal integral, así la organización se verá beneficiada, al contar con una fuerza de trabajo de alto rendimiento, mientras el colaborador se sentirá cómodo y comprometido con su labor; Capacitar al personal de acuerdo a las necesidades situacionales; Evaluar el impacto del programa por lo menos una vez al año; Adecuar las actividades del programa de acuerdo a las necesidades de los trabajadores; Capacitar al personal de manera periódica en temas de su interés; Incluir a todo el personal en las actividades a desarrollar.

Para finalizar se recomienda construir, el área de talento humano que permita tener mayor definición en el personal que labora en la empresa, diseño de cargos, desarrollo del personal, compensaciones, mejoramiento en el desempeño, además de que sea el área encargada de implementar el programa de bienestar laboral para la empresa.

Referencias

- Segurado Torres, A., & Agulló Tomás, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema* (Vol. 14, n° 4), 828-836. Obtenido de <https://www.psicothema.com/pdf/806.pdf>
- Ardila, R. (2003). Calidad de vida: una definición integradora. *Revista Latinoamericana de Psicología* (vol. 35, núm. 2), 161-164. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/805/80535203.pdf>
- Arribas Urrutia, A. (2000). Comunicación en la empresa. La importancia de la información interna en la empresa. *Revista Latina de Comunicación Social*, 1-10. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/819/81932703.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). Compensación administración de salario Cap 10. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos, quinta edición* (págs. 406 - 417). Bogotá Colombia: McGraw-hill Interamericana S.A. Obtenido de <http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos.%20Chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). Necesidad de adaptación y cambios permanentes. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos (5ta ed.)* (págs. 586-616). Santafé de Bogota : McGraw-hill/interamericana editores SA de C.V.
- Chiavenato, I. (2000). Planes de beneficios sociales Cap 11. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos, 5ta edición* (págs. 459 - 477). Bogotá, Colombia: McGraw-hill Interamericana S.A. Obtenido de <http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos.%20Chiavenato.pdf>
- Colsubsidio Xposable.com. (26 de 10 de 2020). *La importante labor del área de bienestar en las empresas*. Obtenido de www.xposable.com/tendencias: <https://www.xposable.com/tendencias/la-importante-labor-del-area-de-bienestar-en-las-empresas/>
- ConnectAmericas. (s.f.). *Los empleados felices son más productivos*. Recuperado el 18 de 02 de 2022, de [connectamericas.com](https://connectamericas.com/es/content/los-empleados-felices-%C2%A1son-m%C3%A1s-productivos): <https://connectamericas.com/es/content/los-empleados-felices-%C2%A1son-m%C3%A1s-productivos>
- Cuadra L, H., & Florenzano U, R. (2003). El Bienestar Subjetivo: Hacia una Psicología Positiva. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile, Vol. XII, N° 1*, 83-96.

Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). Programas actuales para mejorar la calidad . En S. L. Dolan, R. Valle Cabrera, S. E. Jackson, & R. S. Schuler, *La gestión de los recursos humanos (3ra ed.)* (pág. 354). Madrid: McGraw-hill/interamericana.

Economipedia. (s.f.). *Teoría de Herzberg*. Recuperado el 15 de 04 de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-herzberg.html#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20de%20Herzberg%20es,se%20basa%20en%20a%20motivaci%C3%B3n.>

Economipedia. (s.f.). *Teoría de McClelland*. Recuperado el 29 de 04 de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-mcclelland.html#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20de%20McClelland%2C%20tambi%C3%A9n,menor%20medida%2C%20dependiendo%20del%20individuo.>

empleo, E., & Gómez, O. L. (s.f.). *El sentido de pertenencia en la organización*. Recuperado el 16 de 04 de 2022, de [www.eempleo.com: https://www.eempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/el-sentido-de-pertenencia-en-la-organizacion-1718](https://www.eempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/el-sentido-de-pertenencia-en-la-organizacion-1718)

encuesta.com. (20 de 08 de 2022). *Bienestar y motivación del FEFNA*. Obtenido de [app.encuesta.com: https://app.encuesta.com/?_ga=2.240621251.157226126.1661623521-430246796.1661123149&_gac=1.57013336.1661123149.Cj0KCQjwr4eYBhDrARIsANPywCg7zzzXuHP6CEz9x6b4jneWD6BUEwCWYqg_RGIjVwz38a7R4vkQea4aAjlNEALw_wcB#/survey/263861/editor](https://app.encuesta.com/?_ga=2.240621251.157226126.1661623521-430246796.1661123149&_gac=1.57013336.1661123149.Cj0KCQjwr4eYBhDrARIsANPywCg7zzzXuHP6CEz9x6b4jneWD6BUEwCWYqg_RGIjVwz38a7R4vkQea4aAjlNEALw_wcB#/survey/263861/editor)

Molina Contreras, D. L. (2004). Concepto de orientación educativa: diversidad y aproximación. *Revista Iberoamericana De Educación*, 35(1), 1-22.

Notimex. (04 de 01 de 2012). *Trabajadores felices son 88% más productivos*. Obtenido de [www.eleconomista.com.mx: https://www.eleconomista.com.mx/finanzaspersonales/Trabajadores-felices-son-88-mas-productivos-20120104-0145.html](https://www.eleconomista.com.mx/finanzaspersonales/Trabajadores-felices-son-88-mas-productivos-20120104-0145.html)

Peiró, R. (s.f.). *Teoría de McClelland*. Recuperado el 28 de 04 de 2022, de [economipedia.com: https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-mcclelland.html#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20de%20McClelland%2C%20tambi%C3%A9n,menor%20medida%2C%20dependiendo%20del%20individuo.](https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-mcclelland.html#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20de%20McClelland%2C%20tambi%C3%A9n,menor%20medida%2C%20dependiendo%20del%20individuo.)

Portafolio.co. (11 de 05 de 2013). *Empleados fieles, el secreto para el éxito empresarial*. Obtenido de [www.portafolio.co: https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empleados-fieles-secreto-exito-empresarial-76668](https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empleados-fieles-secreto-exito-empresarial-76668)

Romero Pernalet, D. (25 de 11 de 2005). *Trabajo y motivación*. Recuperado el 15 de 04 de 2022, de trabajomotivacion.blogspot.com:
<http://trabajomotivacion.blogspot.com/2005/11/aproximacin-la-motivacin-en-el-trabajo.html>

Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 395. Obtenido de <https://www.utm.edu/staff/mikem/documents/jobsatisfaction.pdf>

Sánchez , C. (2008). Motivación, satisfacción, ¿es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo? *Acción psicológica (vol. 5, n°1)*, 9-28. Obtenido de <http://www.isel.edu.ar/assets/eserv.pdf>

Sevilla Arias, P. (s.f.). *Pirámide de Maslow*. Recuperado el 15 de 04 de 2022, de [economipedia.com: https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html#:~:text=La%20pir%C3%A1mide%20de%20Maslow%20es,que%20atraviesan%20todas%20las%20personas](https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html#:~:text=La%20pir%C3%A1mide%20de%20Maslow%20es,que%20atraviesan%20todas%20las%20personas).

Tena Tena, G. (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa trabajador. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 85-107.

Anexos

Encuesta a empleados del FEFNA

La encuesta fue aplicada a todos los colaboradores de la sede (31 actualmente), con el objetivo de poder realizar un análisis desde el punto de vista de cada trabajador, y poder identificar las posibles falencias y fortalezas que se llevan a cabo dentro de los procesos de talento humano.

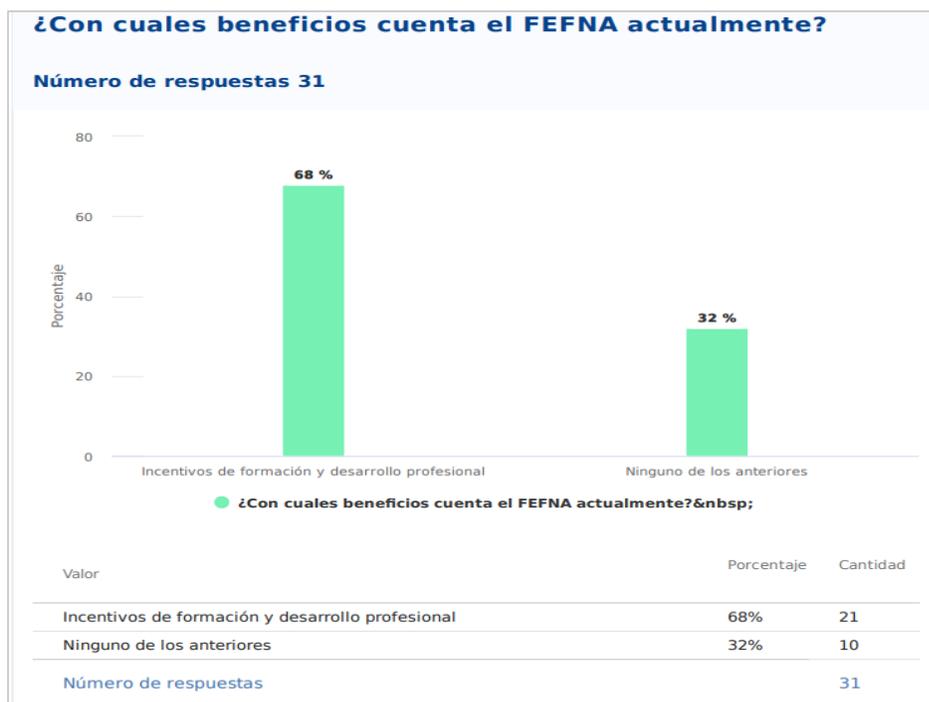


Ilustración 3. Primera pregunta tomado de (encuesta.com, 2022).

El 68% de los colaboradores, manifiestan haber accedido al beneficio de *Formación y desarrollo profesional*, no obstante, el otro 32% no perciben beneficio alguno, siendo estos los mas propensos a generar mayor rotación.

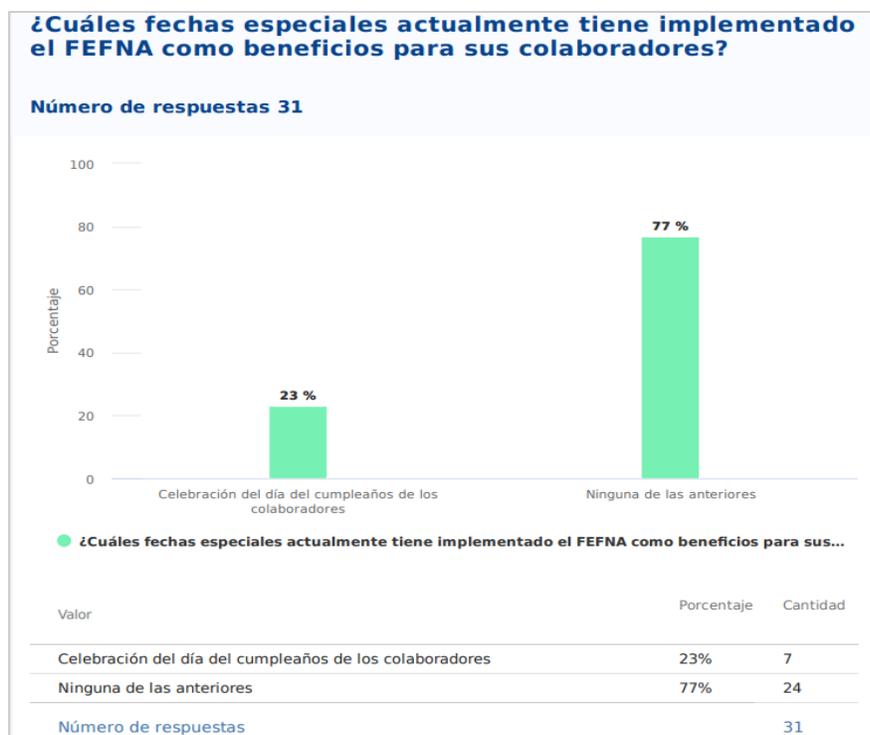


Ilustración 4. Segunda pregunta tomado de (encuesta.com, 2022)

De acuerdo a los resultados se evidencia que el 23% del personal encuestado han tenido la celebración de su cumpleaños, mientras que el 77% del personal no han contado con esta oportunidad, lo cual refleja una inconformidad en cuanto la equidad.

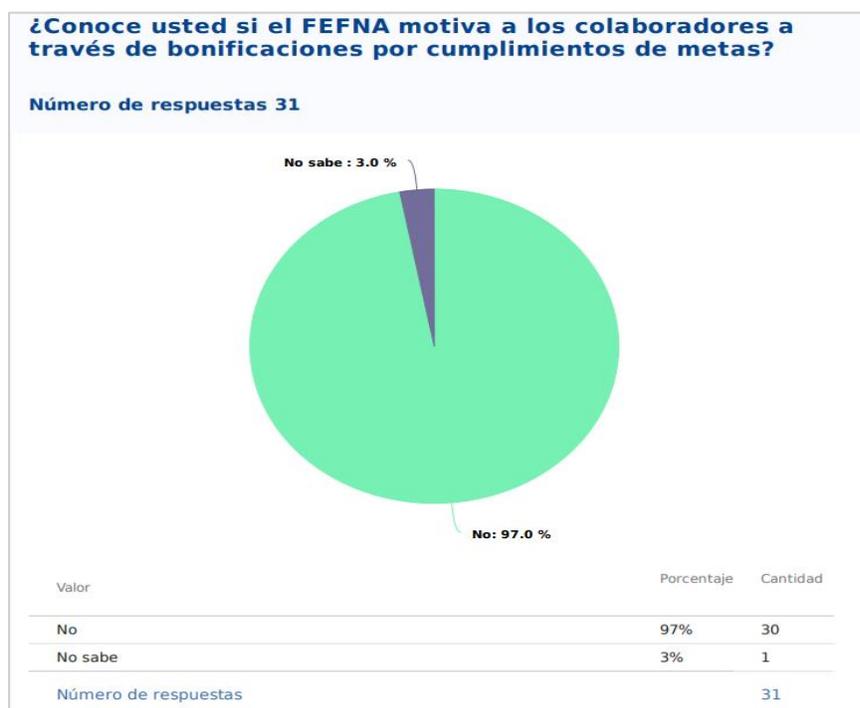


Ilustración 5. Tercera pregunta tomado de (encuesta.com, 2022)

En la Ilustración 5, se puede evidenciar que el 97% de los colaboradores, reconoce que la compañía no tiene beneficios económicos por este concepto y el 3% tiene desconocimiento total.

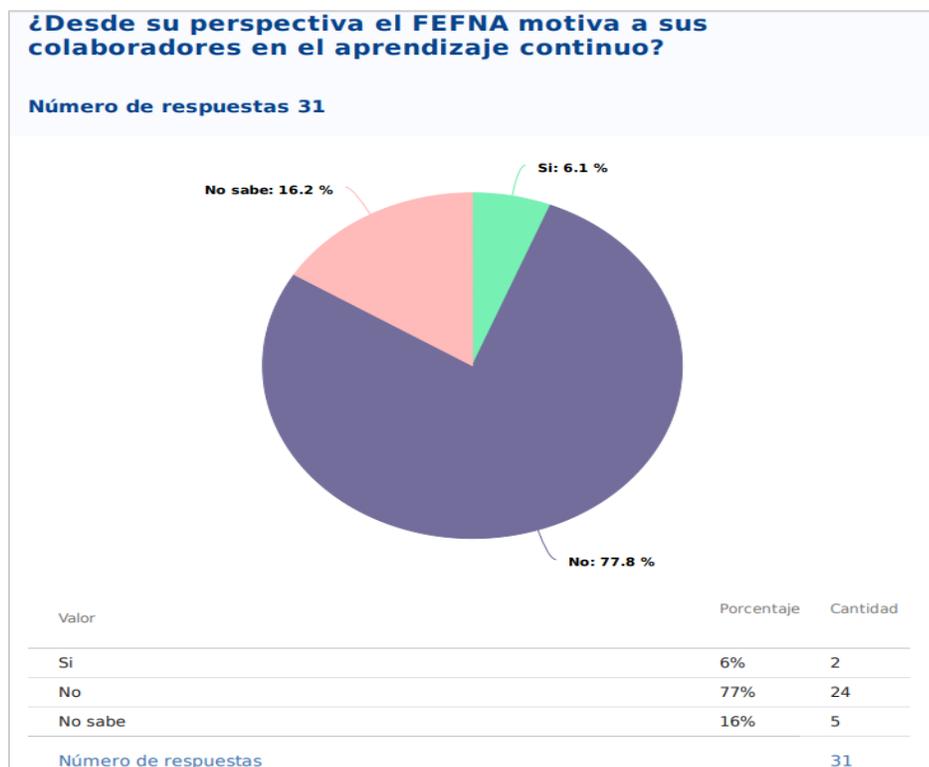


Ilustración 6. Cuarta pregunta tomado de (encuesta.com, 2022)

De la pregunta de la Ilustración 6, el 6% de las personas encuestadas están enterados del beneficio de aprendizaje continuo o han participado de este. Por otro lado, el 16% no tienen la información suficiente del tema y un 77% considera que en el FEFNA no hay un aprendizaje continuo.

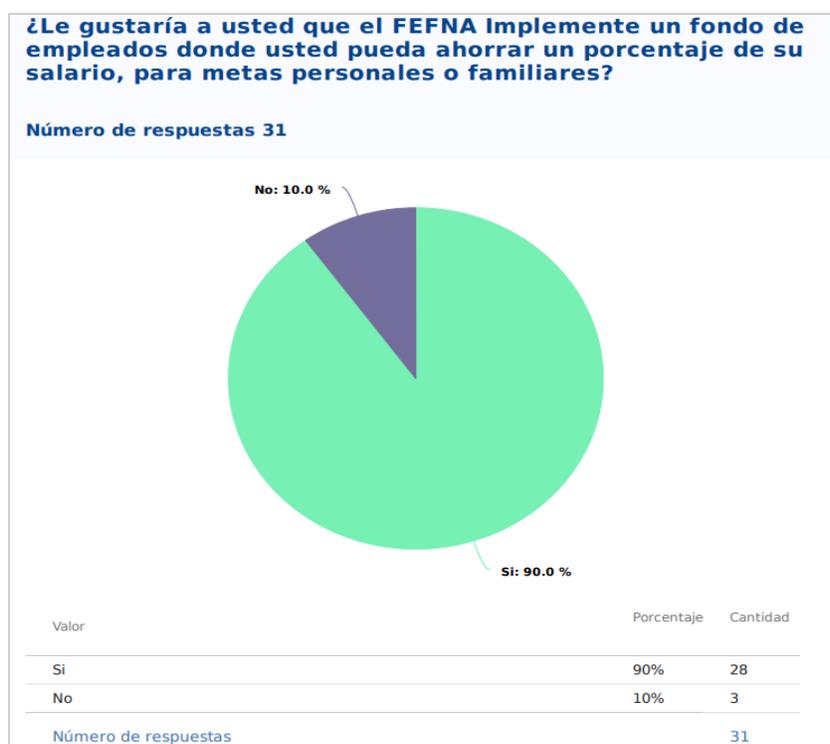


Ilustración 7. Quinta pregunta tomado de (encuesta.com, 2022)

De acuerdo a los resultados de la encuesta, se observa que el 90% de los encuestados estarían conformes en la implementación de un fondo de empleado donde el colaborador pueda ahorrar un porcentaje de su salario para metas personales y familiares y el 10% no estaría de acuerdo.

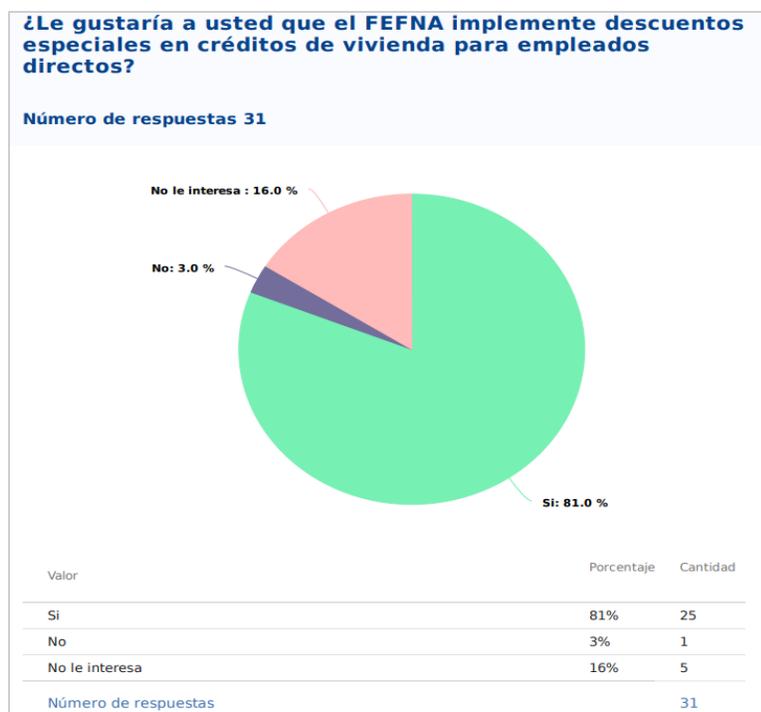


Ilustración 8. Sexta pregunta tomado de (encuesta.com, 2022)

Se evidencia que el 81% de los encuestados indicó que estaría de acuerdo con un tipo de crédito para su meta de vivienda propia, mientras que el 3% no optaría por este beneficio y que otra parte el 16% indican que no le interesa

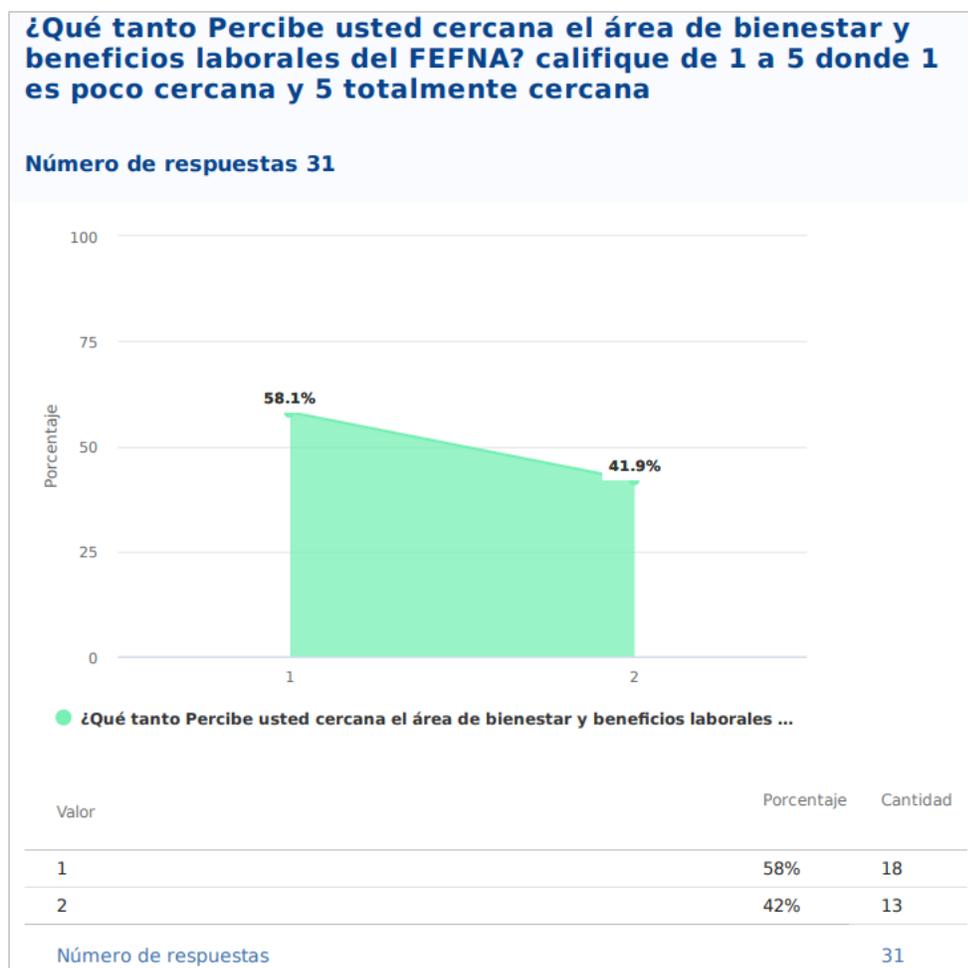


Ilustración 9. Séptima pregunta tomado de (encuesta.com, 2022)

De acuerdo a los resultados, se evidenció que el 58% y el 42% de los encuestados considera que el área de bienestar es muy poco cercana, de una u otra forma los colaboradores no cuentan con beneficio alguno y esto impacta directamente a la compañía y sus resultados.