

Proyecto de Grado “Diseño del programa de Bienestar Laboral de la Empresa El
Rebaño”

Presentado por:

Luisa Fernanda Castrillón Salgado

Asesor:

Alejandro Echeverri Rubio

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Manizales

2019

Contenido

Introducción	3
Antecedentes	4
Planteamiento del Problema	6
Formulación del Problema	7
Objetivos del Estudio	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Justificación	8
Marco Teórico	9
Cultura Organizacional y Clima Laboral	9
Motivación Laboral.....	12
Teoría de las Necesidades Humanas:	15
Satisfacción laboral.....	16
Calidad de Vida laboral.....	18
Bienestar Laboral.....	20
Beneficios de Desarrollar un Programa de Bienestar Laboral.....	22
Componentes de un Programa de Bienestar Laboral	23
Metodológica	24
Tipo de Investigación.	25
Investigación Exploratoria.....	25
Investigación descriptiva	26
Enfoque de la Investigación.	27
Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos	27
Población.	30
Resultados	31
Análisis de Resultados	31
Instrumento Gohisalo	31
Entrevista Semiestructurada	40
Diseño del Programa de Bienestar Laboral	46
Recomendaciones	50
Conclusiones	52
Bibliografía	53

Introducción

Actualmente las organizaciones se encuentran en una constante lucha por convertirse en empresas exitosas y competitivas, las cuales trabajan día a día por mejorar en sus procesos y adaptarse a las exigencias del mundo. Es vital que una empresa cuente con unos recursos tecnológicos, recursos económicos y sobre todo recursos humanos, este último es fundamental, es quien le da sentido a la organización, capaz de generar resultados y dar un valor agregado. Al ser el capital humano el activo más importante, las empresas procuran por satisfacer sus necesidades, implementando soluciones estratégicas que motiven al empleado, a través de programas de bienestar laboral que permita crear ambientes de trabajo amigables y empleados felices. Entonces, se puede decir que el bienestar laboral hace referencia a la capacidad que tiene una organización para satisfacer las necesidades físicas y mentales de sus colaboradores, por medio de una serie de incentivos y compensaciones, que influyen directamente en el aumento de la productividad del colaborador, y al mismo tiempo el buen funcionamiento de la empresa.

En este sentido y teniendo en cuenta el concepto de bienestar laboral y las diferentes variables que intervienen en él, la presente investigación está orientada a diseñar un programa de bienestar laboral en la empresa “El Rebaño” dedicada a la distribución y venta de concentrados y accesorios para mascotas, el cual permita identificar las fortalezas y debilidades que hay entorno al ambiente laboral, con el objetivo de mejorar las condiciones de trabajo y favorecer el desarrollo de la creatividad, la eficiencia, la participación de sus colaboradores y el compromiso. La investigación tuvo un enfoque mixto, lo que permitió tener una mayor ampliación y profundidad del tema. Para la recolección de información se utilizó el instrumento de medición cuestionario de CVT GOHISALO el cual permitió interpretar el nivel de calidad laboral y la satisfacción que tienen los empleados en la empresa, además se elaboró una entrevista

semiestructurada con el fin de conocer cómo se sienten y cuáles son las necesidades que tienen los colaboradores entorno al trabajo. Después se procedió analizar las respuestas, para finalmente diseñar el programa de bienestar laboral que más se ajuste a los requerimientos de los colaboradores.

Antecedentes

Se hace necesaria la revisión de algunos estudios e investigaciones que se hayan realizado sobre los temas de bienestar laboral y calidad de vida, que sirvan de referencia para guiarse en el tema a estudiar y así garantizar la viabilidad teórica y metodológica de la investigación. A continuación, se relacionan algunos estudios.

(Vasquez, 2018) En su investigación planteo como principal objetivo establecer si el bienestar laboral puede constituirse como ventaja competitiva para las organizaciones en Colombia. El tipo de investigación fue documental, con un enfoque cualitativo. La técnica de investigación fue revisión documental, lo que permite hacer un análisis mucho más riguroso de los documentos.

(Vanegas, 2018) de la Universidad Externado de Colombia, mediante su investigación sobre “El bienestar laboral en funcionarios del sector público, análisis y propuesta de intervención en los trabajadores de la empresa de alcantarillado de la EAB-ESP” su objetivo principal fue elaborar una propuesta de mejoramiento del modelo de bienestar laboral aplicando elementos de calidad de vida laboral, para los trabajadores de la empresa de alcantarillado de la EAB-ESP. El tipo de enfoque investigativo utilizado fue mixto, dado que es un caso de estudio de la Empresa de Acueducto mediante el cual se describieron y analizaron aspectos particulares del bienestar laboral de los trabajadores, a través encuestas (cuantitativo) y entrevistas (cualitativo). Los resultados que arrojó la investigación fue que aunque el bienestar laboral del personal de alcantarillado se percibe

como adecuado, existen otros indicios que contrastan el escenario encontrado, como el ausentismo laboral, los resultados de los estudios de clima organizacional, cultura y riesgo psicosocial, que dan evidencia de aspectos contrarios, por lo que se creería que el sentido de pertenencia y de afiliación de los trabajadores a la empresa es alto, originado tal vez en los beneficios recibidos.

(Acevedo, Ávila, Chavez, Espinosa, & Mayorga Fredy, 2016), se enfocaron en analizar la incidencia que tiene el programa de bienestar laboral del Grupo Acción Plus en sus trabajadores, por medio de este buscan suplir las necesidades que a consideración posee cada individuo, a fin de que contribuya a mejorar la percepción que tienen los colaboradores del Grupo Acción Plus. El tipo de enfoque investigativo fue cualitativo, pues da a conocer las creencias, perspectivas y predisposiciones de cada colaborador. La información se recolectó a través de la entrevista semiestructurada, conformada por 25 preguntas, la cual fue aplicada a 10 colaboradores. De acuerdo con los resultados, se concluyó que a medida que se obtenga bienestar laboral, se garantiza un nivel de calidad de vida alto; se evidenció que existe pertinencia y una aplicabilidad parcial en el programa de bienestar del Grupo Acción Plus.

(Echavarría & Ortega, 2017) Se interesaron por medir la relación del bienestar laboral general y el género, para establecer la relación entre el bienestar psicosocial y el género, y así conocer la percepción del bienestar laboral de los empleados. Para la recopilación de datos se empleó un cuestionario de bienestar laboral general que constaba de 64 ítems. El método de muestreo utilizado fue en bola de nieve, lo que quiere decir que fue aleatorio, donde cada individuo debía invitar a participar a dos o más personas. Según los resultados obtenidos se estableció que el bienestar laboral no depende del género.

Planteamiento del Problema

“El Rebaño”, es una empresa ubicada en la ciudad de Manizales, con una trayectoria de más de diez años ofreciendo productos óptimos y de alta calidad al mercado a precios competitivos; dedicada a la distribución de alimentos y accesorios para mascotas. En actualidad cuenta con 9 colaboradores, los cuales están capacitados para brindar a sus clientes un servicio y acompañamiento eficaz, amable y cordial, en el que cumplan con los estándares requeridos por sus clientes. Siendo esta una microempresa, que busca consolidarse como una distribuidora de concentrados líder en la región, surge la necesidad de planificar estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas de su entorno, por lo que requiere contar con el mejor talento humano.

Dentro de este contexto se observa el capital humano como un recurso fundamental, que contribuye al desarrollo empresarial, es quien realiza todo el trabajo de productividad de bienes o servicios, convirtiendo la materia prima en productos terminados y dando forma a un servicio. Es por lo que la relación laboral de la empresa con el empleado debe ser buena, para que pueda haber un crecimiento de ambas partes. Allí es donde reside la importancia de incentivar a los colaboradores por medio de programas de bienestar laboral, que generen una actitud más positiva y mejoren la calidad de vida de los colaboradores, conduciendo a que aumente la productividad del empleado y la rentabilidad de la empresa.

Para la empresa El Rebaño, sus empleados son esenciales, por ello buscan realizar algunas actividades que incentiven a sus colaboradores, sin embargo, la empresa aun no dispone de un programa de bienestar laboral debidamente implementado, en el cual se vean beneficiados directamente sus empleados; es por esto por lo que surge la necesidad

de diseñar un programa de bienestar laboral que fortalezca las relaciones interpersonales; estimule y motive a los colaboradores.

Formulación del Problema

¿Qué factores intervienen en el diseño de un programa de bienestar laboral?

Objetivos del Estudio

Objetivo General

Diseñar un programa de bienestar laboral en la empresa “EL REBAÑO”.

Objetivos Específicos

- Indagar la percepción que tienen los empleados de la empresa “EL REBAÑO” frente a la calidad de vida laboral.
- Describir las necesidades laborales que tiene el personal de la empresa “EL REBAÑO”
- Definir las actividades que pueden contribuir a mejorar el entorno laboral de los empleados en la empresa “EL REBAÑO”.

Justificación

Empleados más motivados, menos estresados y que trabajen de forma sincronizada por alcanzar objetivos en común, son algunos de los beneficios que trae un programa de bienestar laboral, ya que se entiende como “ *proceso enfocado en crear, mantener y mejorar las condiciones laborales de las personas, que favorezca el desarrollo integral de cada individuo*” (Subdirección de Recursos Humanos del Sector Educativo, 2009). Con el que se busca potencializar al máximo las habilidades y capacidades del colaborador, con el fin de que entregue a la organización resultados innovadores y relevantes.

Entonces la importancia del bienestar laboral reside en adoptar nuevas técnicas y métodos que incentiven al colaborador a mejorar su desempeño y que a la vez trascienda a la organización, teniendo en cuenta que el desarrollo de este plan se debe manejar de manera única e independiente, bajo las necesidades específicas que tiene los colaboradores de cada empresa, dado que la entropía de bienestar laboral de cada compañía es un mundo distinto para cada una.

Al respecto el propósito de esta investigación es diseñar un programa de bienestar laboral en la empresa El Rebaño, orientado a crear espacios de trabajo cooperativos y en armonía, que contribuya a mejorar la calidad de vida y formación integral de los empleados, pretendiendo el desarrollo profesional, personal y familiar de cada uno, a través de la ejecución de diferentes actividades promoción de la salud, socioculturales, deportivas, recreativas, educación, entre otras, encaminadas a aumentar el nivel de satisfacción, eficacia y el sentido de pertenencia, lo que a su vez permite aportar crecimiento a la empresa, orientando los esfuerzos hacia el fortalecimiento de las ventajas competitivas de manera consistente con los objetivos estratégicos y los valores corporativos.

Marco Teórico

La preocupación por tener empleados motivados y en equilibrio en todas las dimensiones de su vida, ha sido un tema que poco a poco ha sensibilizado a las organizaciones; aunque esto no siempre fue así, pues antes se veía al trabajador como una maquina vital para el proceso de producción; sin embargo gracias a la Teoría de las Relaciones Humanas enfocada en resaltar la importancia que tienen las personas dentro de una organización, se dio un giro a la percepción que tenían las empresas de sus trabajadores, ya que a través de una serie de experimentos realizados en la teoría antes mencionada se logró comprobar que un empleado feliz con lo que hace es mucho más productivos Desde entonces el interés por velar por el bienestar de los colaboradores ha ido aumentando con el pasar de los días.

Por lo tanto, al indagar sobre el entorno organizacional que rodea el bienestar laboral, se evidencia que este depende de diferentes variables que deben tenerse en cuenta a la hora de alcanzarlo.

Cultura Organizacional y Clima Laboral

Los seres humanos desean encontrar puestos de trabajo en los que sean bien remunerados, que puedan adquirir nuevos conocimientos y sobre todo buscan que los traten con respeto, pues el comportamiento de los individuos no solo depende de su salario, sino también de las condiciones en que trabaja. Cultura Organizacional y Clima Laboral, aunque son dos conceptos diferentes, tienen una estrecha relación, además de que son esenciales en cualquier organización.

Cultura organizacional: son los diferentes factores que caracterizan a una organización, determinados y controlados por los comportamientos de los empleados. (Lord & Maher, 1991) afirman:

Es el conjunto de valores y creencias compartidas por los miembros de una organización determinada. Estos valores y creencias reflejan los parámetros que sostienen los integrantes acerca de lo que se hace y de lo que se debe hacer dentro de las organizaciones.

Se asimila como las tradiciones, hábitos, y principios, que desarrolla una organización con el paso del tiempo, formada por las emociones, ideales y sensaciones que tiene cada uno del miembro de la organización, así estableciendo una conducta, que es transmitida a los nuevos colaboradores.

Entonces la cultura organizacional nace de las primeras experiencias que vive un empleado dentro de una organización.

Esto significa que es un patrón de supuestos básicos que un grupo ha inventado o desarrollado para aprender a hacer frente a sus problemas de adaptación interna y externa, que se representa en un sistema de valores compartidos que definen las normas, comportamientos y actitudes, que guían a los empleados en la organización.

(Pfister, 2019, pág. 2)

Las principales funciones que tiene la cultura de una organización es dar una identidad organizacional a los empleados, definir la visión de lo que la organización representa, es una fuente importante de estabilidad y continuidad de la organización, provee un sentido de seguridad a sus miembros, su conocimiento, ayuda a los nuevos empleados a, provee de u guiar sus comportamientos, en contexto importante para la comprensión de eventos que de otra manera crearían confusión, incentiva a los empleados para la realización de sus tareas, atraen la atención con sistemas de valores y creencias similares,. (Newstrom & Davis, 1993). La principal finalidad que tiene es controlar el modo en que las personas interactúan entre ellas.

Clima Organizacional: es el ambiente que se desarrolla por la interacción de los empleados, el cual influye en la productividad. (Chiavenato, 2011) expresa:

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Es decir, que es el estado de ánimo de los colaboradores, la percepción que tienen los individuos al trabajar en la empresa, lo cual repercute en el desempeño de cada miembro.

El clima laboral hace referencia al ambiente que se tiene en el medio en el laboral los empleados. (Hodgetts & Altman, 1985) señala: “*conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo*” (p. 376). Estas percepciones son compartidas por los colaboradores, es la manera como interpretan las relaciones interpersonales, el entorno físico y las condiciones laborales.

Los diferentes factores que caracterizan a una organización son determinantes para el desarrollo del clima laboral. Un buen clima laboral debe de ser creado en el respeto y la confianza, propicio para que los trabajadores se sientan a gusto. Por lo cual es importante proporcionar ambientes cálidos, en los que se perciba una buena comunicación, compromiso, compañerismo, respeto y ética, son algunos de los factores hacen un buen clima laboral (Alves, 2000). Sin duda alguna proveer un clima laboral

optimo, en donde las personas se sientan motivadas y satisfechas, que aumenten su rendimiento y trabajen por lograr los objetivos de una organización.

Motivación Laboral

La eficiencia y el buen funcionamiento de una organización están determinadas en gran parte por sus colaboradores, debido a que son quienes gestionan los demás recursos de la empresa para la ejecución de procesos y el logro de objetivos; sin embargo, para que esto suceda es necesario contar con empleados motivados, ya que es un condicional para el buen desempeño de los colaboradores y el de la empresa.

Al momento de intentar comprender el comportamiento de los individuos y gestionar de forma adecuada el capital humano, la motivación juega un papel fundamental, por lo que ha sido objeto de diferentes estudios e investigaciones. Según (Robbins, 1993) *“la motivación es el conjunto de aspectos materiales y psicológicos que dan al individuo satisfacción a sus necesidades básicas, provocando un comportamiento diferente que logra obtener un mejor resultado dentro de los objetivos de la empresa”*. Esta motivación es impulsada por diferentes factores, que hacen que una persona sea mucho más proactiva y comprometida con lo que hace, favoreciendo la productividad del empleado y posteriormente de la empresa.

En el proceso de alcanzar la motivación laboral, los individuos pueden interactuar y obtener su satisfacción propia, a través del descubrimiento de retos que le permitan desarrollar sus conocimientos y capacidades. Según (Roussell) señala *“La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados”* Para mejorar la motivación de un empleado es primordial conocer cuáles son las metas y objetivos que tiene este, tanto personales como profesionalmente, con el fin de que la

empresa contribuya a que el empleado alcance sus metas y así genere en el sentimientos de satisfacción al tiempo que se sienten agradecidos con la empresa, lo que hace que su motivación laboral se eleve.

En ese sentido existen varios aspectos que ayudan a elevar la motivación de las personas como tener buenas relaciones interpersonales, contar con condiciones laborales adecuadas, buena valoración salarial, incentivos por el trabajo bien hecho, entre otras. (Espada, 2006) refiere la motivación como un componente emocional fundamental en la vida de los seres humanos, que no depende exclusivamente de cada uno, sino que hay diversos factores que intervienen en el nivel de motivación de cada individuo. En referencia dichos factores obedecen tanto al aspecto profesional como personal, ya que, si una de estas dimensiones no se encuentra totalmente satisfecha, puede llegar afectar de forma indirecta la otra dimensión, pues es muy difícil que las personas logren separar del todo estas dos dimensiones, por lo tanto, es importante que las organizaciones tengan en cuenta motivar a los empleados tanto en su vida profesional como personal.

En este sentido, la motivación laboral se interpreta como los esfuerzos que realiza una organización para mantener a sus colaboradores satisfechos y animados, influyendo a que realicen sus actividades laborales con mayor eficacia y positivismo, para alcanzar tanto los objetivos de la empresa como los individuales. Entonces se podría decir que las empresas perciben la motivación laboral como una estrategia fundamental que debe ser desarrollada y mantenida en el tiempo, para aumentar la productividad y rentabilidad de esta.

La motivación laboral ayuda a estimular todas las dimensiones de la vida de una persona, no solo en el trabajo, también en el ámbito social, familiar y profesional, ya que, al momento de satisfacer las necesidades de los empleados, produce un sentimiento de motivación que mejora la forma de actuar, pensar y desenvolverse con los demás. Sin

embargo, las motivaciones de cada individuo son muy diversas, y al momento de satisfacer sus necesidades, los directivos primero deben de analizar el comportamiento de los empleados y conocer las características personales, valores, creencias, entorno en que vive, las aspiraciones o anhelos que tiene, para garantizar motivación a los trabajadores.

El proceso motivacional se encuentra compuesto por una serie de factores internos y externos. Por una parte, los Factores Internos, varían según las necesidades, deseos y características que pose cada persona, y los Factores Externos, son los estímulos y compensaciones, que brinda la empresa al trabajador.

En concordancia algunos de los factores externos que intervienen a la hora de motivar a los trabajadores son:

- Empleados integrados socialmente, es decir aceptados por sus compañeros de trabajo, con los que pueden gozar de una comunicación asertiva.
- Reconocimiento por el trabajo bien hecho, a través de compensaciones e incentivos, creando un impacto positivo en el trabajador y aumentando su rendimiento.
- Crear ambientes de confianza en los que el empleador tenga en cuenta las ideas de los colaboradores, permitiendo que se sientan retados y puedan desarrollarse profesionalmente.
- Mejorar las condiciones laborales, proporcionar al trabajador espacios cómodos, agradables e iluminados, en los que cuenten con todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo de manera óptima.
- Capacitar y entrenar al empleado en el puesto de trabajo, permitiendo adquirir nuevos conocimientos

Por otro lado, los factores internos, depende de los impulsos y necesidades personales que tiene cada individuo, de las cuales se deriva su comportamiento. Dichas necesidades están orientadas al logro de metas personales, seguridad, salario, y autorrealización. Es decir, un colaborador se siente motivado a medida que pueda satisfacer sus necesidades o que vea sus expectativas laborales cumplidas. Una de las teorías que postula las necesidades basadas en la motivación es la teoría de las Necesidades Humanas.

Teoría de las Necesidades Humanas:

La teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow expone una serie de necesidades que tienen los individuos, las cuales sirven como fuerza motivadora para satisfacer dichas necesidades. (Maslow, 1954) concibe las necesidades humanas en cinco niveles, todos organizados de manera estratégica, haciendo así que al satisfacer una de las necesidades de nivel inferior, el comportamiento de la persona se encaminara a satisfacer la necesidad de su nivel inmediato y así sucesivamente. Así, cuando la persona ha satisfecho las necesidades de orden inferior puede decirse que está sana, física y psicológicamente, mientras que la satisfacción de las necesidades de orden superior ayuda a una persona a crecer y a desarrollarse hasta su potencial más alto.

1. Fisiológicas: son las necesidades básicas, relacionadas con la supervivencia de cada persona, como agua, alimento, vivienda, sueño, descanso etc.
2. De Seguridad: basadas en la estabilidad personal y protección ante peligros, es decir el temor que tienen los individuos de perder el control de su vida.
3. Sociales: relacionadas con el deseo de compañía de otras personas, dar y recibir afecto, ser parte de un grupo social.
4. Ego o Estima: la necesidad de sentirse reconocido y estimado por otros y por sí mismo,

5. Autorrealización: corresponde a la necesidad de desarrollar todas sus capacidades personales, espirituales y morales.



Grafica 1. Pirámide de las Necesidades Humanas de Maslow

La pirámide de las necesidades de Maslow representa las necesidades con las que nace el ser humano, este busca suplir principalmente todas las necesidades físicas, para después suplir las de orden emocional. (Maslow, 1954) señala que la satisfacción o insatisfacción de estas necesidades generan ciertos tipos de conductas, las cuales son dirigidas por la motivación de satisfacer dichas necesidades. En consecuencia, en la actualidad las organizaciones buscan satisfacer tanto las necesidades físicas como las emocionales de sus trabajadores, lo que impulsa a que estos se encuentren motivados.

Satisfacción laboral

Entender el comportamiento de las personas que constituyen una organización es vital para mejorar las condiciones en que trabajan, las relaciones interpersonales y potenciar la eficiencia y desempeño del colaborador, a través de la ejecución de unas variables que hacen que el trabajador se sienta más motivados y satisfechos.

Entonces para comprender de donde derivan los comportamientos y actitudes de los colaboradores, es necesario conocer el termino de Satisfacción Laboral. Según (Weinert, 1985) la Satisfacción Laboral en los últimos años ha sido uno de los temas de mayor interés al momento de indagar sobre el comportamiento humano en el ámbito laboral, concibe la satisfacción laboral como el conjunto de reacciones y sentimientos que

tiene el trabajador frente a su situación laboral, adoptando ciertas actitudes. Es decir que es la manera en cómo el empleado percibe su trabajo y el entorno que lo rodea laboralmente, basado en sus convicciones e ideales. La satisfacción laboral implica hacer un trabajo que uno disfruta, hacerlo bien y ser recompensado por los esfuerzos de uno, además de que supone entusiasmo y felicidad con el trabajo.

En el momento que una persona encuentra motivación por realizar su trabajo, estará mucho más comprometida y a gusto con lo que hace, lo que se traducirá a que aumente la satisfacción de la persona. De acuerdo con el investigador (Locke, 1969) satisfacción laboral se define como *“un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”*. Esta concepción de satisfacción laboral es tomada como las actitudes o comportamientos que tiene un colaborador en base a su entorno laboral, variando las reacciones que tiene cada colaborador hacia un mismo estímulo.

Principalmente se debe de comprender que la satisfacción de cada colaborador no es la misma, es decir lo que a un trabajador le motiva o le gusta, no necesariamente debe ser lo mismo que satisface a su compañero, todo depende de la manera en la que cada colaborador perciba el entorno laboral o los estímulos por parte de la empresa. (Robbins, 1996) señala satisfacción en el trabajo *“como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”*. Así mismo, la satisfacción o insatisfacción laboral muestra cómo se sienten, si un colaborador tiene actitudes y comportamientos favorables entorno a su trabajo quiere decir que se siente satisfecho, pero de lo contrario las actitudes son desfavorables, quiere decir que se encuentra insatisfecho.

Generalmente existen unos aspectos que la mayoría de las personas afirman que les generan sentimientos de satisfacción. En consonancia con (Robbins, 1996) argumenta que existen unos componentes que guían al empleado a sentirse satisfacción en su lugar de trabajo. Dichos componentes son: un trabajo retador, en el que el colaborador pueda adquirir nuevos conocimientos y tenga oportunidades de ascender; incentivos por realizar el trabajo bien; condiciones de trabajo adecuadas; compañeros amables y colaborativos.

Para que exista un nivel de satisfacción laboral alto es fundamental atender las necesidades personales y familiares del individuo, ya que existen otros factores que repercuten sobre la satisfacción del individuo, sin embargo dichos factores no forman parte del ámbito laboral , (la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares, aspiraciones, expectativas, desahogos, etc.) las cuales no pueden ser transformadas por la empresa, pero pueden ser atendidas de una manera indirecta por la organización contribuyendo al mejoramiento de estos factores, para que el individuo se sienta pleno y satisfecho lo que conlleva a tener una buena calidad de vida. (Schultz, 1991)

Calidad de Vida laboral

Los seres humanos dedican gran parte de su vida a trabajar, por lo que pertenecer a una empresa con malas condiciones laborales, en la que no son conscientes de la importancia que tienen las personas dentro de la organización, causara en el empleado problemas psicológicos y físicos, los cuales afectaran no solo el ámbito laboral del individuo, sino también el ámbito profesional, personal y familiar, pues difícilmente una persona puede tener Calidad de Vida sin tener Calidad de Vida Laboral.

Dado que las empresas se han percatado de los beneficios que trae proporcionar a sus empleados óptimas condiciones laborales y ambientes de trabajo adecuados, enfocados

en mejorar la calidad de vida laboral. Este concepto ha cobrado gran importancia en los últimos años, y se ha convertido en un factor necesario dentro de una organización por su orientación de humanizar el trabajo y velar por el bienestar de los empleados.

Aunque es un concepto complejo de definir por las diferentes variables que participan en él, existe gran variedad de significados.

Al hablar de calidad de vida laboral, se hace referencia al bienestar individual que tienen los empleados en el trabajo. (Fernandez, 1999) refiere este término como:

Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo.

Hace alusión a los diferentes componentes, situaciones e incentivos que brindan las organizaciones a sus empleados, con el fin de crear en ellos sentimientos de satisfacción y motivación con sus lugares de trabajo, a medida que estimulan las habilidades y aptitudes de los colaboradores, impulsándolos a ser mucho más eficientes, proactivos, creativos y dinámicos, aspectos que favorecen indudablemente a la organización encaminándola a ser mucho más competitiva que las demás empresas.

Evidentemente en el término calidad de vida en el trabajo, influyen diferentes factores de carácter individual, social y laboral, es por ello (Walton, 1973) describe que existen 8 condiciones para mejorar la calidad de vida los trabajadores, entre las que comprende brindar Compensación adecuada y justa, Condiciones de trabajo seguras y saludables, Oportunidades para usar y desarrollar capacidades, Capacitaciones para el crecimiento y seguridad, Integración social en la organización a través de actividades

recreativas, Constitucionalismo en la organización, Impacto del trabajo en la vida y Relevancia social de la vida laboral. Las cuales, cumplidas a cabalidad, aumentarían la satisfacción y motivación de los empleados al tiempo que estimularían la creatividad y reducirían el estrés.

Las organizaciones permanentemente buscan estrategias que les permitan aumentar el nivel de calidad de vida de sus empleados. *“Para lo cual se tienen en cuenta que la CVL debe de reunir las condiciones y ambientes de trabajo favorables que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo personal”* (Lau, 2000, págs. 422-237). De esta forma las organizaciones son las encargadas de crear entornos laborales orientados a promover la calidad de vida, puesto que no es algo que dependa directamente de los empleados, sino de las diferentes circunstancias que se presentan constantemente en la organización.

En contexto las personas desean pertenecer a una empresa en la que le ayuden a promover el desarrollo solo de su vida laboral, también personal, profesional y familiar de los, a través de acciones que contribuyan a que la percepción que tienen el empleado sobre la empresa sea satisfactoria. Un trabajador que goza de calidad de vida laboral experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo y sus perspectivas de futuro, está siempre motivado para permanecer en su puesto de trabajo y realizarlo bien, de tal modo que no sienten fatiga y cuando siente que su vida laboral encaja bien con su vida privada de tal modo que es capaz de percibir que existe un equilibrio entre las dos de acuerdo con sus valores personales.

Bienestar Laboral

Para hacerle frente a la necesidad de reducir la carga laboral, el estrés y el pesimismo en los trabajadores, ha surgido nuevas estrategias que contribuyen en la

generación de espacios laborales sanos y en armonía, en los que se promueve la salud, la seguridad y el bienestar de los colaboradores.

En concordancia dichas estrategias han surgido con el objetivo principal de brindarle a los empleados bienestar en todas las dimensiones de su vida. Entonces bienestar laboral hace referencia a “*proceso permanente orientado a crear, mantener, y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral*” (Subdirección de Recursos Humanos del Sector Educativo, 2009). Se identifica como una serie de lineamientos que estable una organización para garantizar la calidad de vida laboral de los colaboradores alineados con el objetivo estratégico de la compañía. Desarrollando una cultura organizacional enfocada a resultados sostenibles y calidad de vida, encaminada a motivar y estimular al empleado, a través de un buen clima laboral, buen trato, estructuración de equipos de trabajo cooperativos, acompañamiento y orientación en los procesos, de esta forma desencadenando una mayor actividad dentro de la empresa, que ayude a obtener mejores resultados en sus puestos de trabajo y que generen un impacto positivo para la organización.

Con la pretensión de aumentar el nivel de calidad de vida laboral, la satisfacción, motivación y productividad de los empleados, las empresas han elaborado programas de bienestar laboral.

Estos programas y beneficios que se estructuran como solución a las necesidades del individuo, que influyen como elemento importante dentro de una comunidad funcional o empresa a la que se pertenece; reconociendo además que forma parte de un entorno social” (Vigoya, 2002, pág. 25).

Dichos programas y beneficios están orientados a la protección de los intereses de los colaboradores y a satisfacer las necesidades económicas, personales y familiares de

todas las personas que pertenecen a la organización, a fin de mejorar las condiciones laborales, permitir el desarrollo del trabajador y el aumento de la calidad de vida de él y su familia, así dando un giro favorable a la percepción que tienen del trabajo.

Existe una serie de factores que configuran el espacio laboral e influyen directamente en el bienestar de los colaboradores:

- Factores específicos del trabajo: autonomía, variedad de tarea, trabajo significativo e interesante, posibilidad de usar conocimientos o habilidades y adquirir nuevos conocimientos.
- Factores de alto rendimiento en el trabajo: trabajo en equipo, cooperación y liderazgo, grupos de solución de problemas, entrenamiento, sistemas de comunicación horizontales y verticales.
- Factores que afectan el entorno de trabajo de las personas: buenas relaciones con los directivos y compañeros, seguridad en el trabajo, toma de decisiones.

Beneficios de Desarrollar un Programa de Bienestar Laboral

Contar con un programa de bienestar laboral es vital para las empresas, puesto que contribuye a mejorar las condiciones psicológicas, laborales y motivacionales del empleado, fomentando un buen clima de trabajo; permitiendo a la empresa atraer nuevos talentos y motivar a los que ya tiene, favoreciendo la productividad y rentabilidad de la empresa.

Según (Ministerio de Educación Nacional, 2012) algunos de los beneficios que experimenta una empresa al implementar un programa de bienestar laboral son:

- Fortalecer la identidad profesional de los colaboradores

- Genera actitudes como sentido de pertenencia, cultura del servicio, mediante el reconocimiento por logros haciendo que sean más comprometidos e identificados con los valores, principios y objetivos de la empresa,
- Fortalecen la integración del empleado y su familia a la cultura organizacional de las entidades y del sector.
- Permiten una mayor estabilidad laboral, al generar mejores condiciones de trabajo.
- Potencializa la productividad
- Cumplimiento de objetivos y metas en común (Departamento Administrativo de la Funcion Publica , 1994)

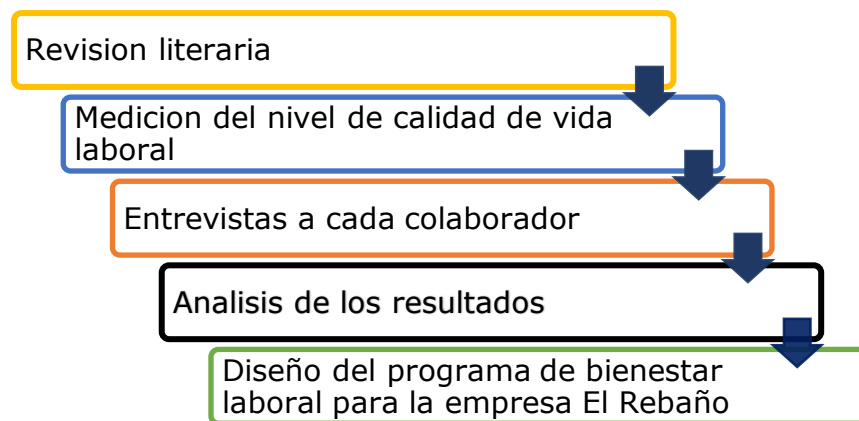
Componentes de un Programa de Bienestar Laboral

En base a lo señalado por el (Departamento Administrativo de la Funcion Publica , 1994) un programa de bienestar laboral bien estructurado debe ofrecer a sus colaboradores los siguientes componentes:

- Deportivos, recreativos y vacacionales.
- Artísticos y culturales.
- Promoción y prevención de la salud.
- Capacitación informal en diferentes modalidades que conlleven la recreación y el bienestar del empleado y que puedan ser gestionadas en convenio con Cajas de Compensación u otros organismos que faciliten subsidios o ayudas económicas.
- Promoción de programas de vivienda ofrecidos por el Fondo Nacional del Ahorro, los Fondos de Cesantías, las Cajas de Compensación Familiar u otras entidades.

Metodología

En este apartado se presenta la metodología que se ha utilizado para el desarrollo de esta investigación, basada en diseñar un programa de bienestar laboral para los empleados de la empresa “EL REBAÑO”. Para el cumplimiento de los objetivos de este estudio, se plantearon una serie de procedimientos que contribuyeran a la elaboración del programa de bienestar laboral:



Graficas 2. Procedimientos para la recolección de datos

- Se realizó una revisión literaria, que consistió en leer y analizar documentos que referenciaran las diferentes variables que intervienen en el bienestar laboral, tales como la cultura organizacional, clima laboral, motivación laboral, teoría de las necesidades humanas, calidad de vida y satisfacción laboral, con el fin de comprender mejor su significado y la incidencia que tienen sobre el bienestar laboral.
- A través de la aplicación del cuestionario CVT GOHISALO, se logró medir el nivel de calidad de vida laboral que experimentan los trabajadores de la empresa El Rebaño, evaluando las apreciaciones que tienen frente a este factor y determinando los principales aspectos que contribuyen a la satisfacción de los empleados.

- Adicionalmente se desarrolló una entrevista a cada colaborador, que permitió conocer cómo se sienten frente a las condiciones laborales en las que se encuentran y las necesidades laborales que tienen, con el fin de identificar los aspectos y elementos que se podrían tener en cuenta para el diseño del programa de bienestar laboral para los empleados de la empresa “EL REBAÑO”
- Por consiguiente, para la consolidación y análisis de datos se utilizó como herramienta Excel, la cual ayudo a sacar el porcentaje que tenía el número de frecuencia que se obtuvo en cada afirmación y el promedio final de cada categoría. Así mismo se realizó el diseño de las gráficas con los resultados obtenidos.
- Para finalizar, ya con el análisis de los datos recopilados y el entendimiento de las diferentes variables que intervienen en el bienestar laboral, se procedió a diseñar el programa de bienestar laboral que favoreciera las condiciones laborales de cada trabajador y permitiera aumentar la productividad y buen funcionamiento tanto del personal, como el de la empresa.

Tipo de Investigación.

Para el diseño del programa de bienestar laboral, los tipos de investigación seleccionados fueron la investigación exploratoria y descriptiva.

Investigación Exploratoria

Se efectúa, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 1997). El objetivo de una investigación exploratoria es, como su nombre lo indica, examinar o explorar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado nunca. Por lo tanto, sirve para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos,

poco estudiados o novedosos, permitiendo identificar conceptos o variables promisorias, e incluso identificar relaciones potenciales entre ellas. La investigación exploratoria, también llamada formulativa (Selltiz), permite conocer y ampliar el conocimiento sobre un fenómeno para precisar mejor el problema a investigar. Puede o no partir de hipótesis previas, pero al científico aquí le exigimos flexibilidad, es decir, no ser tendencioso en la selección de la información. En la investigación exploratoria se estudian qué variables o factores podrían estar relacionados con el fenómeno en cuestión, y termina cuando uno ya tiene una idea de las variables que juzga relevantes, es decir, cuando ya conoce bien el tema. (Cazau, 2006)

Investigación descriptiva

En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones, conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas. Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno. Las investigaciones descriptivas constituyen una "mera descripción de algunos fenómenos" (Hyman,1955:100), como por ejemplo describir la conducta sexual del hombre norteamericano, describir los sentimientos del público hacia los programas radiales, o describir la opinión norteamericana sobre la bomba atómica". Su objetivo central es "esencialmente la medición precisa de una o más variables dependientes, en alguna población definida o en una muestra de dicha población" (Cazau, 2006).

La investigación descriptiva se utilizó porque permitió que se estableciera una descripción más completa sobre la percepción que tienen los empleados de la empresa "EL REBAÑO" sobre la calidad de vida laboral que tienen en esta empresa.

Enfoque de la Investigación.

El enfoque investigativo al que se orienta este estudio es mixto, ya que para poder diseñar un programa de bienestar laboral se hace necesario contar con resultados tanto cualitativos como cuantitativos. Enfoque cualitativo Según (Taylor & Bogdan, 1984) *“la metodología cualitativa es una investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable.”* Es decir que con este enfoque cualitativo se puede comprender a los trabajadores desde lo que sienten, dicen y hacen, se emplea para establecer una relación entre los datos que se recopilarán por medio de entrevistas semiestructuradas las cuales permitirán realizar el análisis de las necesidades laborales y percepción de calidad de vida laboral de los empleados de la empresa “EL REBAÑO” en la que.

Por su parte, el enfoque cuantitativo, según lo expresado (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 1997) *“Se basa en recoger y analizar datos para medir fenómenos, prueba hipótesis establecidas, hace análisis de causa efecto, a partir de datos numéricos y estadísticos, que permita probar teorías.”* Es decir, con este tipo de enfoque se busca obtener con exactitud resultados confiables y veraces que permitan dar respuesta a diferentes incógnitas, que permita tomar decisiones puntuales y efectivas basadas en datos reales. Es por lo anterior que este tipo de enfoque juega un papel central en esta investigación, el cual será aplicado a través de una escala Likert que permita medir el nivel de calidad de vida laboral que tienen los empleados de la empresa.

Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos

Para identificar la percepción que tienen los colaboradores frente a la calidad de vida laboral, se planteó como instrumento de recolección de datos el cuestionario CVT-GOHISALO, el cual se identificó como el más apropiado para esta investigación.

Según lo expresado por (Gonzalez , Hidalgo, Salazar, & Preciado, 2010), el cuestionario CVT-GOHISALO, es un instrumento de medición orientado a evaluar la calidad de vida en ambientes laborales, desde enfoques multidimensionales que comprendan los diferentes aspectos que abarca la calidad de vida laboral; es por ello que este instrumento se divide en 7 categorías, Soporte institucional para el trabajo, seguridad en el trabajo, integración al puesto de trabajo, satisfacción por el trabajo, bienestar logrado a través del trabajo, desarrollo personal y administración de tiempo libre; cada categoría está compuesta por una serie de afirmaciones, que permiten medir el nivel de calidad de vida laboral e identificar la motivación de sus empleados frente a las funciones que desempeñan, además de conocer cómo se sienten en general en la empresa. Para comprender más a fondo este instrumento de medición, de acuerdo con (Gomez, 2010) las categorías del cuestionario CVT Gohisalo se definen de la siguiente manera.

Categoría	Definición
Soporte institucional para el trabajo	Procesos o aspectos que son aportados por la empresa, que garantizan como estructura que da forma y soporta el empleo.
Seguridad en el trabajo	Condiciones que brindan al trabajador seguridad y firmeza en su relación con la institución.
Integración al puesto de trabajo	Inserción que tiene el empleado en el trabajo y frente a sus compañeros.
Satisfacción por el trabajo	Es la sensación global de agrado o gusto que el trabajador tenga con respecto a su empleo.
Bienestar logrado a través del trabajo	Se entiende como el estado mental o psicológico de satisfacción de necesidades relacionadas con la manera de vivir, logrados gracias al trabajo.
Desarrollo personal del trabajador	Son los beneficios que ha traído el trabajo al empleado a nivel personal.
Administración del tiempo libre	La forma en que se disfruta de la vida en el horario en que no se realizan actividades laborales.

Tabla 1. Definición categorías del cuestionario Gohisalo

En contexto, de acuerdo con las necesidades de la investigación, se ajustó el instrumento de medición Gohisalo en un tipo de escala LIKERT, esta es una herramienta de instrumentos psicométricos, que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional, donde el encuestado debe indicar su acuerdo o

desacuerdo frente a una afirmación o ítem, permitiendo medir el grado de conformidad, actitudes u opiniones que tiene la persona. En la escala Likert cada una de las afirmaciones o ítems tienen una valoración, que va de acuerdo con las opciones de respuesta que se tengan por lo general es de 1 a 5 en el que 1 es el valor más bajo y 5 el más alto. (Bertram, 2008)

Para este trabajo la puntuación aplicada al instrumento fue de 1 a 5 en el que (1) es Totalmente insatisfecho (2) Insatisfecho, (3) Neutro, (4) Satisfecho y (5) Totalmente satisfecho.

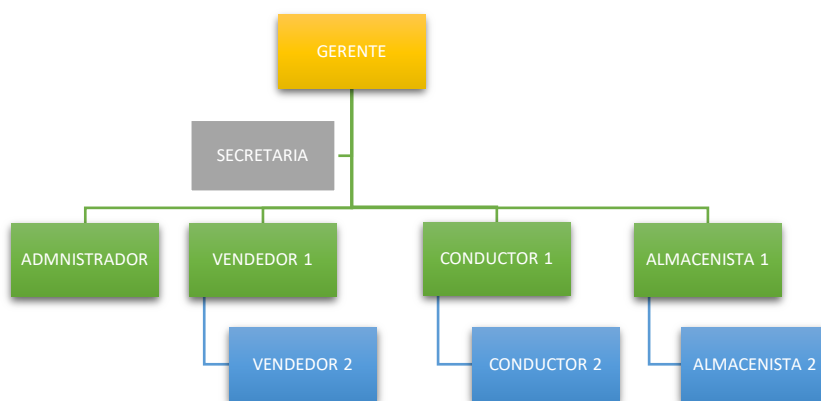
Adicionalmente, se realizó una entrevista semiestructurada a los empleados de la empresa El Rebaño, que contó con 10 preguntas elaboradas a partir de identificar la información que era necesaria conocer para el diseño del programa de bienestar laboral.

La entrevista semiestructurada es una técnica cualitativa que permite la recolección de datos, a través de un dialogo sostenido con otra persona, dada por preguntas abiertas. Este tipo de entrevistas presentan un alto grado de flexibilidad, gracias a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. En este sentido este modelo permite que los entrevistados proporcionen respuestas mucho más profundas y con diferentes tipos de matices de respuesta, ya que precisamente genera en los entrevistados mayor confianza, haciéndolos sentir más libres y seguros para expresar lo que piensan (Flick, 2007) .”

Al respecto, se realizó este modelo de entrevista, con el fin de conocer a cada colaborador, desde el punto de vista que tienen frente a la empresa, como se sienten, las aspiraciones y necesidades que tienen, e identificar las condiciones laborales en las que se encuentran.

Población.

Para esta investigación se ha elegido por objeto de estudio la empresa “EL REBAÑO” caracterizada por dedicarse a la distribución y venta de accesorios y alimento para mascotas. Al ser una microempresa que actualmente cuenta con 9 colaboradores, se tomó la decisión de que participara en su totalidad los trabajadores que se desempeñan en la empresa, ya que al ser una pequeña empresa y al tratarse del diseño de un programa de bienestar laboral se debe tener en cuenta la opinión de todos para obtener resultados exactos, que permitan la elaboración de un plan de bienestar laboral bien estructurado, ya que la empresa aún no cuenta con uno. Los empleados se encuentran distribuidos de la siguiente manera



Grafica 3. Organigrama Empresa El Rebaño

Resultados

En esta fase se hace una recopilación de la información suministrada por los 9 empleados que laboran en la empresa El Rebaño, a través del instrumento de medición Gohisalo y una entrevista semiestructurada, con los cuales se logró obtener los resultados para proceder hacer el análisis e interpretación de datos.

Análisis de Resultados

A continuación, se muestran los resultados obtenidos a través del instrumento de recolección de datos GOHISALO, el cual fue aplicado en forma de escala Likert. Con el cual se realizó la ponderación de cada una de las categorías, para poder obtener los resultados para posteriormente hacer el análisis de cada una de las afirmaciones.

Instrumento Gohisalo

1. Soporte Institucional

Categoría	Afirmación	1		2		3		4		5		Total
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Soporte Institucional para el trabajo	1. Se siente satisfecho con el trato que recibe de sus superiores		0%		0%	0	0%	2	22,2%	7	77,7%	9
	2. Se le indica de manera clara y precisa la forma en la que debe desarrollar su trabajo		0%		0%	0	0%	3	33,3%	6	66,6%	9
	3. Cuenta con el apoyo de su jefe para resolver problemas y simplificar la realización de sus tareas		0%		0%	0	0%	5	55,5%	4	44,4%	9
	4. Considera que la empresa motiva y reconoce sus esfuerzos de eficiencia y buen desempeño en el trabajo		0%		0%	1	11%	2	22,2%	6	66,6%	9
	5. Recibe por parte de su jefe retroalimentación tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de su trabajo.		0%		0%	0	0%	4	44,4%	5	55,5%	9
Promedio			0%		0%		2,22%		35,5%		62,2%	

1. En la primera afirmación de la categoría de Soporte institucional se evidenció que el 77,7% de los trabajadores se sienten totalmente de acuerdo con el trato recibido por sus superiores.

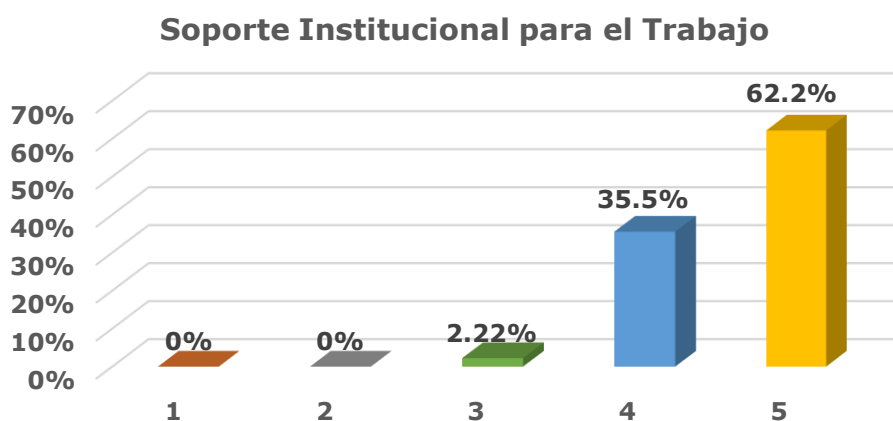
2. Por consiguiente, el 66,6% que corresponde a 6 empleados, consideran que se les indica de manera clara y precisa la forma como deben realizar su trabajo, el otro 33,3% que corresponde a 3 empleados, se encuentran de acuerdo con la manera que reciben instrucciones por parte de sus jefes y compañeros.

3. En base con la percepción que tienen los empleados, se observa que el 55,5% consideran que los jefes se preocupan por brindarles ayuda para resolver problemas que se presenten en la actividad laboral desarrollada a diario, el otro 44,4% se sienten totalmente apoyados por parte de la empresa para solucionar sus problemas y simplificar sus tareas.

4. Para esta afirmación, se identifica que de 9 personas que laboran en la empresa El Rebaño, 6 empleados que corresponden al 66,6% consideran que la empresa motiva y reconoce sus esfuerzos de eficiencia y buen desempeño en el trabajo y solo 1 persona que hace referencia al 11% dice que se encuentra indeciso frente a esta afirmación.

5. La percepción que tienen los empleados frente a esta afirmación es positiva, ya que el 55,5% está totalmente de acuerdo con la retroalimentación que reciben por parte de sus jefes, el otro 44,4% se encuentran de acuerdo.

Se deduce que la mayoría de los empleados se sienten satisfechos acuerdos con los elementos que reciben por parte de la empresa.



Grafica 3

2. Seguridad en el Trabajo

Categoría	Afirmación	1		2		3		4		5		Total
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Seguridad en el trabajo	6. Siente que el salario que recibe es el adecuado		0%		0%		0%	4	44,4%	5	55,5%	9
	7. Se siente satisfecho con el sistema de seguridad social en el que se encuentra inscrito		0%	1	11,1%	3	33,3%	5	55,5%		0,0%	9
	8. Las condiciones físicas con las que cuenta en su lugar de trabajo (ruido, limpieza, iluminación, orden, espacio, etc.) son las adecuadas.		0%		0%	4	44,4%	2	22,2%	3	33,3%	9
	9. Considera que recibe los recursos suficientes para realizar sus actividades		0%		0%		0%	5	55,5%	4	44,4%	9
	10. La empresa se interesa por realizar procesos de inducción y reinducción		0%		0%	2	22,2%	4	44,4%	3	33,3%	9
Promedio			0%		2,2%		20,0%		44,4%		33,3%	

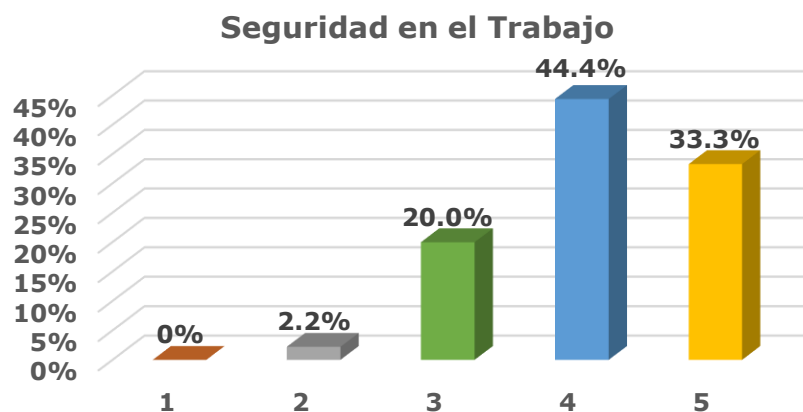
6. De acuerdo con esta afirmación se evidenció una respuesta favorable por parte de los empleados, ya que el 55,5% de los empleados se sienten totalmente de acuerdo con el salario que tienen.

7. El 55,5% de los empleados dicen estar de acuerdo con el sistema de seguridad social en el que se encuentran inscritos, el otro 33,3% se encuentran indecisos con el tipo de seguridad social que tienen y 1 persona dice no estar de acuerdo.

8. De conformidad con las condiciones físicas con las que cuentan los empleados de la empresa El rebaño, en esta afirmación se observa que el 33,3% piensan que son las adecuadas, para el 44,4% se sienten indecisos frente a las condiciones físicas en las que trabajan.

9. Se observa que todos los empleados que pertenecen a la empresa consideran que se les proporcionan los recursos suficientes para la realización de sus actividades.

10. Para finalizar esta categoría, en este ítem se evidencia que el 33,3% de los empleados consideran que la empresa por realizar procesos de inducción y reinducción, el otro 22,2% de los empleados piensan que no siempre la empresa se interesa por realizar estos procesos.



3. Integración al Puesto de Trabajo

Categoría	Afirmación	1		2		3		4		5		Total
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Integración al puesto de trabajo	11. Considera que el trato que recibe por parte de sus compañeros es el adecuado		0%		0%		0%	3	33,3%	6	66,6%	9
	12. En la empresa se fomenta el trabajo en equipo		0%		0%		0%	6	66,6%	3	33,3%	9
	13. Su trabajo contribuye al logro de objetivos comunes con sus compañeros y la empresa		0%		0%		0%	3	33,3%	6	66,6%	9
	14. Se siente satisfecho con las tareas que tiene asignadas dentro de la empresa		0%		0%	2	22,2%	4	44,4%	3	33,3%	9
	15. Siente que el puesto que tiene asignado va de acuerdo con su preparación académica		0%		0%	2	22,2%	4	44,4%	3	33,3%	9
Promedio			0%		0%		8,9%		44,4%		46,6%	

11. El 66,6% de los empleados manifiestan que el trato que reciben de sus compañeros es el adecuado

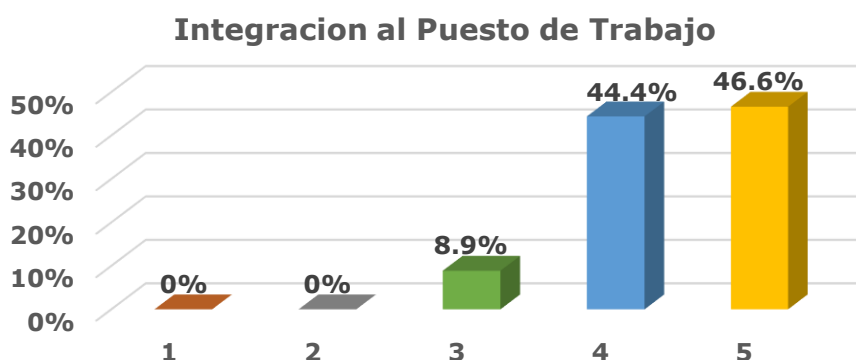
12. En esta afirmación se observó que el 66,6% de los empleados consideran que en la empresa si se fomenta la creación de equipos de trabajo, que permiten fomentar la cooperación y el compañerismo entre los trabajadores.

13. En la decimotercera afirmación, se encontró que el 66,6% de los empleados sienten de una u otra forma que las funciones que desempeñan en la empresa contribuyen al logro de los objetivos que se tienen en la organización, además de que cada función que desempeñan tiene un valor vital para el proceso de la empresa.

14. En referencia con el nivel de satisfacción que tienen los empleados respecto a las tareas que tienen asignadas, la mayoría de los empleados respondieron que se encuentran de acuerdo con las tareas que tienen, sin embargo, el otro 22,2% contestaron que se sienten indecisos.

15. Al igual que en la afirmación anterior, se evidencio que el 33,3% de los empleados sienten que el puesto de trabajo que tienen asignado corresponde a la formación académica con la que cuentan, no obstante, el 22,2% se sienten indecisos.

En conclusión, se demuestra que se alcanza un nivel de productividad optimo, al momento que los empleados se sienten no solo a gusto con las funciones que desempeñan en la empresa, sino también la relación que tienen con sus compañeros de trabajo, ya que esta influye bastante en el desempeño de cada uno.



4. Satisfacción por el Trabajo

Categoría	Afirmación	1		2		3		4		5		Total
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Satisfacción por el trabajo	16. Se siente satisfecho respecto a la duración de su jornada laboral		0%		0%		0%	3	33,3%	6	66,6%	9
	17. Considera que la cantidad de trabajo que realiza es acorde a su salario		0%		0%		0%	4	44,4%	5	55,5%	9
	18. Se siente satisfecho por trabajar en esta empresa		0%		0%		0%	3	33,3%	6	66,6%	9
	19. La empresa ofrece oportunidades de ascenso y crecimiento laboral		0%	5	55,5%	3	33,3%	1	11,1%		0%	9
	20. Sus ideas son escuchadas y tomadas en cuenta		0%		0%		0%	3	33,3%	6	66,6%	9
Promedio			0%		11,1%		6,66%		31,1%		51,1%	

16. Los empleados que se sienten satisfechos por la duracion de su jornada laboral, se ven representados por el 66,6% en la calificacion totalmente de acuerdo.

17. En general la calificacion que tubo esta afirmacion es positiva, ya que todos los colaboradores consideran que la cantidad de trabajo que realizan es acorde al salario que ganan.

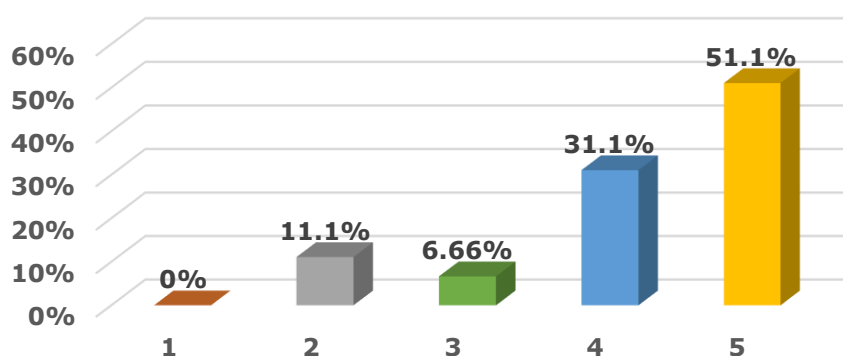
18. En contexto con la afirmacion "se siente satisfecho por trabajar en esta empresa" se puede ver que se presenta igualdad de puntuación entre esta afirmacion y la del duodécimo punto, ya que ambas tienen una correlacion con la satisfaccion que tienen los colaboradores frente a las funciones que desempeñan.

19. Respecto a las oportunidades de ascenso que ofrece la empresa, el 55,5% de los empleados piensan que estas oportunidades no se dan frecuentemente, ya que al ser una empresa pequeña, los puestos gerenciales se encuentran ocupados por los dueños, por lo que estos ascensos son limitados.

20. Para finalizar esta categoria se observa que el 66,6% de los empleados consideran que las ideas que tienen, las pueden expresar con libertad, puesto que son escuchadas y tomadas en cuenta a la hora de tomar desiciones.

Como resultado se deduce que es necesario crear una cultura flexible y proporcional, en la que no se tenga sobrecarga de trabajo y se reconozca la importancia que tienen los trabajadores dentro de la empresa, permitiendo impulsar el compromiso desempeño de los empleados.

Satisfacción por el Trabajo



5. Bienestar Logrado a través del Trabajo

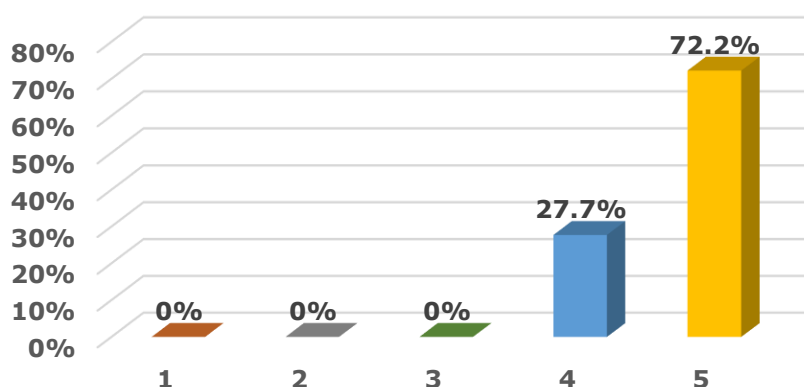
Categoría	Afirmación	1		2		3		4		5		Total
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Bienestar logrado a través del trabajo	21. Considera que gracias a su trabajo puede satisfacer sus necesidades básicas		0%		0%		0%	3	33,3%	6	66,6%	9
	22. Considera que este trabajo le ha permitido mejorar su nivel de calidad de vida		0%		0%		0%	2	22,2%	7	77,7%	9
Promedio			0%		0%		0%		27,7%		72,2%	

21. Se puede apreciar que el 66,6% de los trabajadores consideran que gracias a su trabajo pueden satisfacer sus necesidades básicas y hasta acceder a las necesidades secundarias que tienen.

22. Respecto con la afirmación “considera que este trabajo le ha permitido mejorar su calidad de vida”, se evidencio que en general los empleados tienen una buena percepción, con un porcentaje del 77,7% respectivamente entre calificación de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Se pudo contemplar que fue una categoría una calificación muy alta, en la que se demostró que los trabajadores piensan que gracias al trabajo con el que cuentan han podido acceder a diferentes beneficios que le han aportado a su vida una mayor calidad.

Bienestar Logrado a través del Trabajo

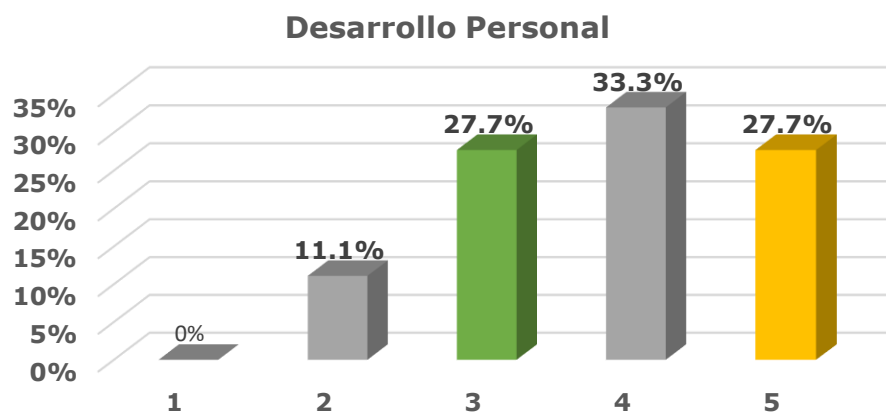


6. Desarrollo Personal

Categoría	Afirmación	1		2		3		4		5		Total
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Desarrollo personal	23. A través del trabajo ha podido fortalecer sus habilidades y capacidades		0%		0%	4	44,4%	4	44,4%	1	11,1%	9
	24. El logro de metas personales que ha alcanzado se debe a su trabajo		0%	2	22,2%	1	11,1%	2	22,2%	4	44,4%	9
Promedio			0%		11,1%		27,7%		33,3%		27,7%	

23. A través del trabajo ha podido fortalecer sus habilidades y capacidades, en referencia se obtuvo que el 44,4% de los empleados se encuentran de acuerdo, no obstante, el otro 44,4% dice que se encuentran indecisos, lo cual se dio en gran parte, gracias a que no todos los empleados se encuentran satisfechos con las funciones que realizan y además no sienten que el puesto que desempeñan este de acuerdo con la preparación académica que tuvieron.

24. El 44,4% respondieron que están totalmente de acuerdo, al momento de decir que han alcanzado sus metas personales gracias al trabajo que tienen, sin embargo, el 11,1% dice estar indeciso y el 22,2% no está de acuerdo, ya que la empresa no ofrece programas que faciliten créditos para la obtención de vivienda o de estudio; por otra parte, algunos no llevan mucho tiempo en la empresa y no han podido enfocarse mucho en el cumplimiento de metas personales.

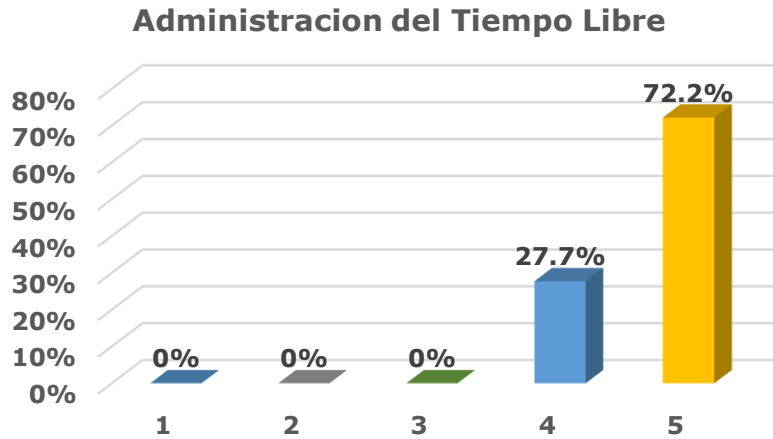


7. Administración del Tiempo Libre

Categoría	Afirmación	1		2		3		4		5		Total
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Administración del tiempo libre	25. Sus horarios laborales son flexibles, y le dan tiempo de realizar actividades diferentes a las laborales		0%		0%		0%	3	33,3%	6	66,6%	9
	26. Sus actividades laborales le permiten compartir tiempo con su familia		0%		0%		0%	2	22,2%	7	77,7%	9
Promedio			0%		0%		0%		27,7%		72,2%	

25. En el ítem los horarios laborales son flexibles, y le den tiempo de realizar actividades diferentes a las laborales, se encuentra que los 9 empleados dieron una respuesta favorable, lo que indica que no existe una carga laboral representativa y que las tareas pueden ser realizadas dentro del horario laboral.

26. En este factor se comprueba la afirmación anterior, aunque con una calificación un poco más alta del 77,7% la cual señala si las actividades laborales permiten compartir tiempo con la familia, para la cual la respuesta es positiva, ya que, al no existir sobre carga laboral representativa y horarios flexibles, esto permite que los empleados saquen tiempo para compartir con sus familias.



Entrevista Semiestructurada

Para el diseño del programa de bienestar laboral de la empresa El Rebaño, previamente se elaboró una entrevista semiestructurada, la cual fue aplicada a los 9 empleados que componen la empresa. Mediante dicha entrevista se pudo obtener las respuestas de cada uno, con las cuales se procedió hacer el análisis de los resultados, por medio de una tabla comparativa en la que se mostró las preguntas con su respectiva respuesta, lo que permitió observar las diferencias y semejanzas de los que piensan los colaboradores.

	RESPUESTAS								
PREGUNTA	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
1. Considera que la empresa se interesa por el desarrollo de su bienestar dentro y fuera de la organización	Si se interesa por que tengamos bienestar, pero no siento que la empresa trate de brindarnos bienestar cuando estamos fuera de ella ya que no ya que no se gestionan capacitaciones o cursos para adquirir conocimientos	Opino que sí, porque tratan de fomentar el buen trato y cooperación entre nosotros	No en su totalidad, pues existen algunas falencias que deben de ser mejoradas, entre las que esta la limitación del desarrollo profesional y el poco apoyo que tenemos frente a los diferentes problemas familiares que puedan surgir.	Considero que, si se preocupa por el bienestar de nosotros dentro de la empresa, aunque por fuera de la empresa no tanto pues el tema de permisos no es fácil; por ejemplo, para llevar a mi hijo a citas o al colegio, o cuando se enferma un familiar es complicado.	Yo siento que la empresa siempre trabaja por satisfacer nuestras necesidades, aunque es una empresa pequeña trata siempre de velar por nuestros intereses y tenernos en cuenta.	Esta es una muy buena empresa donde manejamos excelentes relaciones laborales, crecemos todos los días a nivel personal	La empresa se preocupa por brindarnos un buen ambiente de trabajo, pero no puedo decir lo mismo fuera de la organización ya que no se preocupan tanto por nuestra salud	la verdad si, esta empresa es muy buena, a parte de su buen ambiente laboral, siempre está ayudándonos a resolver los inconvenientes que surgen dentro de la empresa.	Somos una empresa muy unida y solidaria, considero que la empresa siempre trata de brindarnos lo mejor para hacernos sentir bien.
2. ¿Qué programa cree usted que debería tener la empresa para fomentar el bienestar de los empleados?	Me gustaría que se ofrecieran programas de vivienda, en los que se tengan convenios con entidades financieras que faciliten el auxilio de vivienda y préstamos.	Debería de tener programas de educación formal que nos permite adquirir más conocimientos y afianzar nuestra profesión	Pienso que es fundamental que en la empresa exista un fondo de empleados, que incentive ahorrar y en el que se preste a una tasa de interés mucho más exequible para todos los que trabajamos aquí	Un programa fundamental podría ser capacitaciones en sistemas, para que tengamos un mayor conocimiento del uso de herramientas como Excel o Word	Sería muy bueno que la empresa nos apoyara para continuar estudiando a través de la financiación.	Creación de programas de inducción y reinducción	Establecer convenio con entidades educativas para la promoción de la educación formal, en la que se den becas a los mejores promedios	Un programa podría ser que todos contemos con una póliza seguro de vida, que nos cubra en caso de algún accidente, enfermedad grave o muerte	Implementar programas de prevención y promoción de la salud y riesgos laborales

3. ¿Como puede contribuir la empresa en la satisfacción de sus necesidades?	La empresa suple mis necesidades básicas, pero me gustaría que la empresa creara vínculos con entidades financieras para obtener sus beneficios.	Tener más en cuenta nuestras familias al momento de realizar actividades	Me gustaría tener más incentivos laborales y ante todo posibilidades capacitación y de ascenso	Mi principal necesidad ahora es acceder a una vivienda propia, por lo que sería bueno que la empresa promoviera convenios con entidades financieras	Mis necesidades se podrían cubrir teniendo un horario un poco más flexible, pasar más tiempo con mi hijo	Quisiera que nos brindaran capacitaciones no solo para mi puesto de trabajo en sí de toda la empresa	La verdad el horario que tenemos aquí es muy bueno, pero quisiera que la empresa me diera como cierto tipo de beneficio o algún permiso extra para estudiar	Me gustaría poder capacitarme en todos los puestos de trabajo con los que hoy cuenta la empresa, para entender bien cómo funciona la empresa	Mejorar las condiciones físicas en las que estoy trabajando, puesto que en el lugar que estoy es un poco desordenado y estrecho para trabajar dos personas
4. ¿qué actividades de integración le gustaría que se incluyeran en la empresa?	Creo que se deberían hacer salidas de campo con el equipo de trabajo y en ocasiones con la familia.	Se debería incluir actividades socioculturales, que permitan integración entre compañeros y familiares	Sería muy bueno aumentar las actividades al aire libre y realizar viajes para conocer nuevos lugares y culturas.	Me gustaría que se realizaran actividades deportivas como el patinaje, que incluya a nosotros y a nuestros hijos.	La empresa debería programar jornadas de baile y Torneos deportivos que ayude a mejorar el ambiente laboral	Sería muy bueno que la empresa ofreciera actividades de manualidades en las que se pueda desarrollar la creatividad	Promover encuentros familiares, actividades recreacionales en las que participen los hijos de los empleados	Me gustaría que se hicieran actividades deportivas como futbol y baloncesto que permita la integración de todos mis compañeros.	Como actividad recreativa sería muy bueno hacer como una jornada de aeróbicos y ejercicio
5. En las actividades recreativas es incluida su familia	No mucho	No. Pero me parece que en esto debe mejorar la empresa.	En algunas ocasiones en las que no son formales	Se han realizado pocas actividades en las que ellos son tenidos en cuenta	No en todas las actividades	Muy pocas veces son tenidos en cuenta	En algunas ocasiones	No	No son incluidos constantemente
6. Considera que es importante la celebración de fechas especiales	Si, ya que eso nos hace sentir bien, y nos recuerda que somos importantes para la empresa.	sí, pues nos hacen sentir que somos importantes	Pienso que sí, pues fomenta mejora las relaciones entre compañeros	Si, nos incentivan a realizar mejor nuestro trabajo	Muy importante, ya que generan un buen ambiente laboral, a través de la elevación de la moral	Para mí es importante, ya que me hacen sentir valorado y querido por compañeros y jefes	Es una muy buena forma de incentivarnos y reconocernos que somos importantes	Muy importante, pues me siento querida por mis compañeros,	Si, porque nos ayuda a sentirnos felices de pertenecer a la empresa

7. Cree que es importante que la empresa realice jornadas de promoción y prevención de la salud	Si, para poder brindar ayuda oportuna si es necesario	Si, ya que a través de estas jornadas podemos prevenir enfermedades graves	Demasiado importante para nosotros, pues podemos conocer como nos encontramos	Por supuesto estas jornadas son esenciales, porque ayudan a prevenir y disminuir el riesgo de enfermedades.	Demasiado importante ya que nos ayudada a generar conciencia que debemos de cuidarnos	Si porque nos orientan para tener una buena alimentación y hacer ejercicio	Si nos sirve para generar conciencia, pero aún no se realizan estas jornadas	Si, nos ayuda a prevenir enfermedades	Es de vital importancia realizar estas jornadas, ya que nos indican cual es nuestro estado de salud y cómo podemos de mejorarlo
8. La empresa brinda Programas de capacitación	Realice una capacitación para el cargo que desempeño	Hasta el momento no he realizado ningún tipo de capacitación	Si, pero no es muy frecuente	Aún no he tenido la oportunidad de recibir capacitaciones relacionadas con las funciones que tengo	Si he recibido capacitaciones en mi puesto de trabajo	Si algunas ves, pero no es muy frecuente	No	Si he recibido algunas	No he recibido ninguna capacitación dentro de la empresa

En base con las respuestas obtenidas a través de la entrevista semiestructurada, se demostró que en general los empleados sienten que la empresa El Rebaño se interesa por brindarles un excelente estado de bienestar dentro de la empresa, ya que el ambiente laboral es cálido y armónico, las relaciones laborales se caracterizan por ser respetuosas y amables, además de que son muy unidos. Sin embargo, consideran que la empresa no se interesa mucho por su bienestar fuera del trabajo, ya que su familia no es tenida en cuenta en las actividades que organiza la empresa, sienten que no tienen un apoyo constante por parte de la empresa al momento de solicitar permisos para acompañar algún familiar a una cita, o llevar a los hijos a estudiar, y además consideran que su desarrollo profesional se ve muy limitado ya que sienten que la empresa no les colabora para seguir estudiando con el tema de permisos.

Los empleados manifestaron que les gustaría que se creara un fondo de empleados que propenda por su bienestar, con el cual puedan realizar préstamos a tasas de interés bajas, además de que se incentive el ahorro entre sus asociados. Por otra parte, indicaron la creación de programas de vivienda, en el que tengan convenio con las entidades financieras, con el fin de que se pueda acceder con mayor facilidad a créditos y auxilios de vivienda, además de establecer convenios con entidades educativas para la promoción de la educación formal.

En la mayoría de los empleados se identificó la necesidad de capacitarse tanto en sus lugares de trabajo como en las diferentes áreas que componen la empresa, con el fin de aumentar su desarrollo profesional e incrementar la productividad y calidad laboral, igualmente se observó la importancia que tiene para los empleados que la empresa gestione programas de vivienda, en los que tenga convenios con entidades financieras que faciliten los trámites para adquirir créditos para la compra de vivienda o para continuar con sus estudios. Adicionalmente se evidenció que las oportunidades de ascenso son muy

limitadas, lo que afecta imprescindiblemente el crecimiento profesional del empleado, y en la mayoría de los casos es desmotivante, lo cual se ve reflejado en el estado de ánimo y desempeño del colaborador.

En referencia con las actividades de integración que sugirieron los empleados esta la promoción de actividades culturales como el baile, actividades de integración deportivas como fútbol, baloncesto y patinaje, también proponen realizar actividades al aire libre, en las que se tenga contacto con la naturaleza y actividades de acondicionamiento físico, en las que se fortalezcan las relaciones interpersonales. Así mismo los empleados calificaron como esencial que la empresa celebre las fechas y eventos especiales, ya que los hace sentir que son importantes y valorados por la organización, además que aumenta significativamente el clima organizacional. En contexto los empleados expresan que desean que en las actividades y eventos sean involucrados más sus familiares, ya que por lo general no son tenidos en cuenta. Puesto que no involucrar a sus familiares a las diferentes actividades y celebraciones que se realizan en la empresa, puede producir de cierta forma impactos negativo en los empleados.

Para finalizar se observó que los empleados consideran fundamental que la empresa realice jornadas de promoción y prevención de la salud y procesos de capacitación, sin embargo, se evidencio estos programas no son desarrollados en la empresa. Lo que puede ocasionar sentimientos de desmotivación e insatisfacción en los empleados.

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante el instrumento y técnica de recolección de datos usados en esta investigación, se realizó el análisis e interpretación de la información, lo que permitió detectar la necesidad que tiene la organización de desarrollar estrategias que propendan beneficiar a los empleados. Por tal motivo se procede a diseñar un programa de bienestar laboral, en el que se planteen las actividades que mejoren sus condiciones laborales y aumenten su calidad de vida laboral.

Diseño del Programa de Bienestar Laboral

Con el fin de contribuir a un entorno laboral apropiado, en el que se satisfagan las necesidades de los empleados, y se favorezca el aumento de la productividad y desempeño, se presenta el diseño del “Programa de Bienestar Laboral para los empleados de la empresa El Rebaño”, el cual contiene diferentes actividades y programas que permiten mejorar la calidad de vida de los empleados, y resolver las falencias encontradas anteriormente en esta investigación.

Este programa se diseñó teniendo como base el decreto ley 1567 de 1998 por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del estado.

Adicionalmente se tuvo como insumo la siguiente información:

1. Resultados de la percepción que tienen los empleados frente a la calidad de vida experimentan
2. Resultados de la entrevista semiestructurada

Programa de Bienestar Laboral empresa El Rebaño

Actividad o Programa	Objetivo	Descripción	Periodicidad
Recreativas	El objetivo de este programa es crear espacios en los que se fortalezca la comunicación, integración y trabajo en equipo, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales con los compañeros y familiares, que permita el desarrollo de las habilidades propias del empleado.	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar actividades al aire libre en las que puedan integrar sus familiares, por ejemplo: montar en bicicleta, caminatas, picnics, campamentos, convivencia. • Realizar concursos de cuentos o pintura con los hijos de los empleados • Una hora antes de terminar la jornada laboral, realizar juegos lúdicos como acertijos, crucigramas, sopas de letras, rompecabezas. • Obsequiar un bono recreativo para que el colaborador en compañía de su familia pueda ir a un centro vacacional • Actividades de baile terapia o risoterapia • Organizar almuerzos entre compañeros 	Realizarlas dos veces al año
Deportivos	Fomentar actividades deportivas, que permitan mejorar el desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo, a través de la liberación de estrés y reducción de problemas de salud	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar torneos deportivos con otras organizaciones, como futbol, baloncesto y patinaje. • Coordinar actividades deportivas en las que se incluyan los hijos de los empleados • Organizar una tarde deportiva con los empleados y familiares 	Ejecutarlas en el segundo semestre del año
Eventos y Fechas especiales	Afianzar los valores y creencias individuales como grupales, en la interacción con personas de diversas formas de pensar y sentir, permitiendo aprender de otras culturas e integrándose al grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Celebración día de la familia, dar un bono de regalo a cada empleado para que tenga un almuerzo con 3 miembros de su familia. • Celebración día del niño, ese día se permite llevar a la empresa los hijos pequeños de los colaboradores (13) con su disfraz, allí los niños podrán pedir dulces por las áreas de la empresa • Celebración día de la mujer/ hombre, dar un desayuno a todos los hombres o mujeres según sea el día 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Celebración día de la madre/ padre, actividad de integración en la que se llevan a la madre o padre a un almuerzo en el que pueden estar acompañados de sus hijos • Celebración amor y amistad, jugar amigo secreto • Cumpleaños, decorar el puesto de trabajo de la persona que este de cumpleaños, comprar un ponqué para darle y escribirle una tarjeta de cumpleaños que este firmada por todos los que laboran en la empresa • Fiesta de fin de año, realizar una actividad de esparcimiento fuera del trabajo, ya sea hacer un asado o irse de viaje 	
Programas de promoción y prevención de la salud	Concientizar a los empleados de la importancia de proteger y mantener la salud física, mental y social, proporcionando condiciones seguras e higiénicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los exámenes periódicos, de ingreso y de salida • Fomentar la realización de pausas activas dos veces al día • Organizar una vez al año la semana de la salud, que consiste en realizar diferentes actividades como chequeos médicos, charlas de alimentación saludable. • Talleres de riesgos profesionales • Subsidios para compra de gafas y lentes de contacto 	Anual
Fondo de empleados	Prestar servicios de ahorro y crédito a los asociados y a sus familias, con el fin de mejorar la calidad de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer convenios con entidades financieras, que ofrezcan programas de vivienda, a través del fondo nacional del ahorro, los fondos de cesantías y la caja de compensación, facilitando los tramites de información • Créditos a tasas de interés del 1% • Realizar actividades de integración con los asociados 	
Estímulos e incentivos	Elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor por medio de reconocimientos e incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Escoger al empleado del mes por su buen desempeño, eficiencia y puntualidad en sus labores, el cual será reconocido a través de boletín informativo, además se le dará bonificaciones • Realizar talleres para el desarrollo de habilidades como el liderazgo, cooperativismo, comunicación y trabajo en equipo 	

		<ul style="list-style-type: none"> • A los empleados de cumplan 5,10 y 15 años se les otorgará un botón y un certificado de reconocimiento por los años que lleva prestándole servicio a la empresa, además de que se le premiara con una cena para dos personas • Este aplica para los vendedores, cuando superan las metas se les da un bono de regalo • El primer viernes de cada mes se concederá la tarde libre a los empleados para que puedan realizar sus diligencias • Se da medio día libre cuando las personas el día de su cumpleaños • Ser más flexible con los horarios y permisos, ya que al empleado en ocasiones le surgen situaciones inesperadas 	
Programas de Formación y capacitación	Contribuir al desarrollo profesional y personal del empleado a través de formación y capacitaciones constantes y oportunas que permitan mantenerlo actualizado sobre las nuevas tendencias en lo que concierne a su puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar a cada colaborador capacitaciones relacionadas con las funciones que desempeñan • Realizar programas de inducción para los empleados nuevos y reinducción para los empleados antiguos, con una periodicidad de cada tres años • Capacitar a los empleados en la utilización de herramienta ofimáticas • Crear convenios con entidades que ofrezcan educación formal, que ayude a financiar el pago de los cursos, seminarios o diplomados, con el fin de que el empleado crezca profesionalmente 	Primer semestre del año

Recomendaciones

Teniendo en cuenta el diseño del programa de bienestar laboral para la empresa El Rebaño, 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.

Después de conocer la opinión de los colaboradores la administradora 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.

Se recomienda que, con base al programa de bienestar laboral diseñado, 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.

Por otra parte, en contexto con los resultados obtenidos en esta investigación, se sugiere a la empresa ser más flexible con los permisos y horarios que otorga, puesto que la mayoría de los empleados expresaron que, aunque el horario cumple con las disposiciones que tiene la ley, ven muy limitada su oportunidad de coordinar su tiempo laboral con el personal. Se aconseja a la empresa establecer dos horarios laborales diferentes, en el que el empleado pueda escoger el que más se ajuste a su ritmo de vida, lo que permitirá generar mayor confianza entre el empleado y la empresa, además de reducir el absentismo e incrementar el compromiso y rendimiento del empleado.

Así mismo se sugiere crear o adecuar espacios de trabajo óptimos que permitan al colaborador sentirse cómodo y a gusto, por medio de pequeños cambios como: realizar una mejor distribución del espacio, organizar cada objeto en el sitio que corresponde para evitar desorden, equilibrar la temperatura (frio- calefactor; calor-ventilador), ofrecer instalaciones con buena iluminación y limpias.

Adicionalmente se observó que las oportunidades de ascenso se ven muy limitadas, ya que al ser una pequeña empresa los puestos gerenciales se encuentran ocupados por los dueños. Por tal motivo para reducir los niveles de insatisfacción y desmotivación generados por las limitaciones de ascenso, se aconseja apoyar el desarrollo profesional y de competencias a través de programas de formación como capacitaciones, reconocer sus logros por medio del aumento salarial, que los haga sentir felices y valorados por su trabajo.

Para Finalizar se recomienda construir el área de gestión humana 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.

Conclusiones

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.

Según los resultados arrojados con el instrumento CVT GOHISALO, se estableció que los empleados de la empresa el rebaño goza de un nivel alto de calidad de vida laboral y un estado de satisfacción, en la que se procura brindar ambientes de trabajo sanos y seguros. Así mismo la empresa se preocupa por apoyar a sus empleados en la ejecución de las labores diarias y ayudarlos al momento de surgir inconvenientes dentro de la organización, sin embargo, se observó que ese apoyo solo existe dentro de la empresa.

Por otra parte, de acuerdo con las respuestas obtenidas de la entrevista semiestructurada se evidencia que, aunque la empresa promueve entornos laborales agradables y desarrolla actividades de integración (asados por fin de año, celebración de cumpleaños) encaminadas satisfacer las necesidades de los colaboradores, no obstante se considera que no han sido suficientes, ya que se identificaron como principales falencias dentro de la organización, pues hace falta incluir más actividades de satisfagan en su totalidad esas necesidades, relacionadas con actividades deportivas, culturales, integración, programas de promoción y prevención de la salud, convencidos con entidades financieras y educativas. En contexto se encontró la importancia que tiene para los empleados que sus familiares participen activamente en estas actividades. Para finalizar este programa de bienestar laboral busca el desarrollo integral tanto del empleado como de la organización, que se vea reflejado en el aumento de la productividad y cumplimiento de objetivos.

Bibliografía

- Acevedo, O., Ávila, E., Chavez, D., Espinosa, A., & Mayorga Fredy. (2016). *ANÁLISIS DEL PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL DEL GRUPO ACCIÓN*. Obtenido de <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00002995.pdf>
- Alves, J. (2000). *Liderazgo y Clima Organizacional*.
- Bertram, D. (2008). *Likert Scales. are the meaning of life*. Obtenido de Likert Scales. are the meaning of life.
- Cazau, P. (2006). *Inntroduccion a la Investigacion en Ciencias Sociales*. 25-100.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*.
- Cucaita, I., Alvarez, H., Medina , L., Gonzalez, D., & Parra, L. (2013). *Impacto del Binestar Laboral en el Personal Administrativo de la Empresa CIBERTEC*. Obtenido de <https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/2669/1/1121895216.pdf>
- Departamento Administrativo de la Funcion Publica . (1994).
- Echavarria, K., & Ortega, R. (2017). *Percepcion del Bienestar Laboral de los Empleados. Revista Internacional Administracion y Finanzas, 17-27.*
- Espada, M. (2006). *Nuestro Motor Emocional: la motivacion*. Editorial Diaz Santos.
- Fernandez, M. (1999). *Organizacion y Direccion*. Madrid: Diaz de Santos.
- Flick, U. (2007). *Introduccion a la investigacion cualitativa*. Madrid: Morata.
- Gomez, M. A. (2010). *Calidad de vida laboral en empleados temporales del valle de Aburrá— Colombia. Revista Ciencias Estrategicas, 225-236.*
- Gonzalez , R., Hidalgo, G., Salazar, J. G., & Preciado, M. L. (Abril de 2010). *Elaboracion y Validez del Instrumento para Medir la Calidad de Vida en el Trabajo "CVT GOHISALO"*. Obtenido de *Elaboracion y Validez del Instrumento para Medir la Calidad de Vida en el Trabajo "CVT GOHISALO"*: https://www.academia.edu/36324477/Elaboraci%C3%B3n_y_Validez_Del_Instrumento_Para_Medir_Calidad_De_Vida_en_El_Trabajo_CVT-Gohisalo
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (1997). *Metodologia de la Investigación*. MCGRAW-HILL.
- Hodgetts, R., & Altman, S. (1985). *Comportamiento en las organizaciones*. Mexico: Interamericana S.A. de CV.
- Lau, R. (2000). «Quality of work life and performance. An ad hoc investigation of two elements in the service profit chain model. *Revista Internacional de Gestion de la Industria de Servicios, 422-437.*
- Locke, E. (1969). *Teoria de Fijacion de Metas de Locke*.

- Lord, R., & Maher, K. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*.
- Maslow, A. (1954). *Motivación y Personalidad*. Barcelona.
- Mazuera, A., & Murillo, A. (2010). *Relacion de Bienestar Laboral con los Mecanismos Reivindicatorios de los Derechos de los Trabajadores y su Entorno Social en un Enfoque Sistemico*. Obtenido de repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/1903/65838M476.pdf?sequence=1
- Ministerio de Educacion Nacional. (2012). *Programa de Bienestar Laboral*. Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-190204_archivo_pdf_guia_programa.pdf
- Newstrom, J., & Davis, K. (1993). *El Comportamiento Humano en el Trabajo*.
- Pfister, J. (2019). *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control*.
- Robbins, S. (1993).
- Robbins, S. (1996).
- Roussell, P. (s.f.). *La Motivacion Conceptos y Teorias*.
- Schultz, D. P. (1991). *Psicologia Industrial*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Subdireccion de Recursos Humanos del Sector Educativo. (2009).
- Subdireccion de Recursos Humanos del Sector Educativo. (2009). Guia para el diseño del programa de bienestar laboral del sector docente. *Ministerio de Educacion Nacional*.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1984). *Introcucion a los Metodos Cualitativos de Investigacion*. Ediciones Paidos.
- Vanegas, S. E. (2018). *El bienestar laboral en funcionarios del sector público, análisis y propuesta de intervención*. Obtenido de https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/648/1/DNA-spa-2018-El_bienestar_laboral_en_funcionarios_del_sector_publico_analisis_y_propuesta_de_intervencion.pdf
- Vasquez, L. V. (2018). Obtenido de http://bibliotecadigital.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/9950/1/VasquezLuis_2018_BienestarLaboralVentaja.pdf
- Vigoya, A. (2002). *Bienestar Social Laboral Departamento*. Bogota. Obtenido de Bienestar Social Laboral Departamento.
- Walton, R. E. (1973). *Conciliacion de Conflictos Interpersonales*. Mexico: Fondo Educativo Interamericano.
- Weinert, A. (1985). *Manual de Psicologia de la Organizacion*. Barcelona: Herder.