

## **Adherencia De Los Colaboradores De La Caja De Compensación Familiar De Caldas En Los Programas De Bienestar**

Autor

María Isabel Araujo 1.

Lorena Cardona Salazar 2.

Yenny Paola López Devia 3.

### **Justificación**

Es relevante el estudio que se adelanta, puesto que la mayoría de las organizaciones el propósito del área de bienestar corresponde a promover y contribuir a la felicidad de sus colaboradores, por medio de estrategias o actividades que generen un equilibrio entre productividad y calidad de vida, el dar respuesta al por qué hay poca adherencia de los colaboradores a las estrategias propuestas por el área de bienestar permitiría a las organizaciones tener un plan de acción para solventar esta problemática; Es por esto, que para La Caja de Compensación Familiar de Caldas - Confa, se hace indispensable conocer el por qué sus colaboradores no generan adherencia a las estrategias propuestas por el área de bienestar, dado que Confa, cuenta con un talento humano y un recurso financiero para lograr estrategias de éxito organizacional, el conocer la raíz de la problemática permitirá al área de bienestar realizar acciones preventivas dentro de su plan de bienestar y poder generar estrategias que promuevan el bienestar y la felicidad en sus colaboradores, no solo durante la jornada laboral, sino que logre permear en las diferentes esferas de la vida del colaborador.

1. Estudiante Especialización En Gerencia Del Talento Humano. Universidad de Manizales. E-mail: misabel.araujo4@gmail.com
2. Estudiante Especialización En Gerencia Del Talento Humano. Universidad de Manizales. E-mail: lorecard44@gmail.com
3. Estudiante Especialización En Gerencia Del Talento Humano. Universidad de Manizales. E-mail: ylopezd16@hotmail.es Trabajo Presentado Para Obtener El Título De Especialista En Gerencia Del Talento Human De La Universidad de Manizales.

En este sentido, referenciamos la importancia de analizar de manera adecuada la información que se derive de este trabajo, porque consideramos al análisis de datos una herramienta novedosa y clave para la modificación o creación de las estrategias del plan de bienestar laboral.

Adicional, este trabajo de investigación pretende ser una guía para otras organizaciones sobre cómo abordar y solventar esta problemática.

## **Capitulo I. Planteamiento Del Problema De Investigación.**

Siempre se ha hablado que las organizaciones logren generar un equilibrio entre productividad y calidad de vida en sus colaboradores, pero cómo lograr ese equilibrio y ese factor diferencial de lo que ofrece una organización u otra si hay poca adherencia de los colaboradores a las estrategias y programas diseñadas por el área de bienestar laboral. La mayoría de organizaciones destinan sus recursos económicos y capital humano en la generación de estrategias para promover el bienestar en sus colaboradores, para dar cumplimiento a la Ley 50 de 1990, en su artículo 21, en el cual se estipula lo siguiente:

En las empresas con más de cincuenta (50) trabajadores que laboren cuarenta y ocho (48) horas a la semana, estos tendrán derecho a que dos (2) horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación. (Congreso De la Republica De Colombia, 1990).

A pesar de que se dé cumplimiento a la ley y las organizaciones cuenten con un recurso financiero, un área de bienestar y un talento humano que facilite las condiciones

organizacionales para promover el bienestar y contribuir a la felicidad de los colaboradores, a través, de estrategias articuladas al estudio de informes sobre las condiciones y necesidades de su población, no se logra generar la adherencia e impacto en las estrategias propuestas por el área de bienestar en los colaboradores, generando una insatisfacción organizacional por no alcanzar los objetivos propuestos.

Problemática que se presenta en la Caja de Compensación Familiar de Caldas (Confa), una organización privada sin ánimo de lucro que está sometida a la vigilancia del Estado por medio de la Superintendencia de Subsidio Familiar.

Confa, tiene presencia en todo el departamento de Caldas, siendo la única Caja de Compensación en la Región Caldense, la Caja, administra el 4% de los aportes parafiscales, los cuales apalancan los servicios sociales que van destinados a los trabajadores de las empresas afiliadas, distribuyendo este rubro en programas sociales como los son: el subsidio familiar en dinero, el subsidio de vivienda, el subsidio en especie, el subsidio de oferta y demanda según categoría del afiliado (a, b y c), subsidio de alimentación y la Agencia de Colocación de Empleo. Además, cuenta con servicios misionales autosostenibles como lo son los servicios de Salud, Créditos y Alimentos y Bebidas, y servicios corporativos que corresponden a las áreas de apoyo para el funcionamiento de la Caja como lo son Relaciones Corporativas, Talento Humano, Tecnología y Finanzas.

La Caja de compensación Familiar de Caldas, sienta sus bases en una filosofía colaborativa que se preocupa por el bienestar de su población, es por esto, que al interior de la Caja y desde el área de Recursos Humanos, se crean estrategias que se articulen con el propósito y la filosofía organizacional, y que realmente contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores y sus familias.

Actualmente, del total de colaboradores de Confa, aproximadamente el 60% participan activamente de las estrategias propuestas por el área de bienestar laboral (exceptuando la actividad de integración de fin de año y Amigos Confa, estrategias donde tenemos adherencia del 95%), en este sentido, se hace importante investigar el por qué no se está generando la adherencia de los colaboradores de la Caja a las estrategias propuestas por el área de bienestar, con el fin de generar planes de acción.

Por consiguiente, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo generar adherencia de los colaboradores de Confa, a las estrategias propuestas por el área de bienestar?

## **Objetivos**

### **General**

Generar adherencia en los colaboradores de Confa, a los programas propuestos por el área de bienestar.

### **Específicos**

- Realizar un inventario de las estrategias y programas promovidos por el área de bienestar.
- Conocer las preferencias de los colaboradores frente a las actuales estrategias de bienestar y las razones que los motivan a participar de las mismas.
- Diseñar o rediseñar estrategias de bienestar que respondan a las necesidades de los colaboradores.

## **Antecedentes**

### **Estado Del Arte o Del Conocimiento**

Los siguientes artículos, proyectos de investigación y tesis, nos ayudaron a comprender cuáles son los factores que intervienen en las organizaciones para lograr un equilibrio entre productividad y calidad de vida en el colaborador.

**Modelo De Bienestar Organizacional Sostenible M-Bos.** (Rivera Ulloa, Tarride Fernández, & León Vásquez, MODELO DE BIENESTAR ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE M-BOS, 2019)

Este artículo hace un desarrollo a los elementos que debe tener una organización para ser sostenible, dando importancia a la salud de los trabajadores (en su dimensión física, mental y social), la satisfacción laboral en relación a la (felicidad del colaborador en el trabajo), el buen gobierno (cómo son dirigidas las organizaciones), la conciencia ambiental (relación del hombre con la naturaleza), el entorno y cultural conforme a (valores, creencias, costumbres de la organización). Así como también definen estos elementos por medio del concepto de felicidad organizacional, el cual refiere a través de diferentes autores como la parte fundamental del ser humano, y en el cual muchas organizaciones deben trabajar de manera continua, dado que la felicidad del colaborador representa una satisfacción y unos mejores resultados en la ejecución de sus funciones. Dicho artículo concluye en que la felicidad organizacional es contagiosa y que esto deriva en ambientes saludables organizacionales.

**El Bienestar En El Trabajo Como Una Estrategia Organizacional** (Rivera Ulloa, Tarride, & León Vásquez, 2019)

Este artículo se hace relevante hacerle mención debido a que establece que los conceptos de calidad de vida laboral, la felicidad en el trabajo, la motivación, la comunicación y las condiciones básicas de higiene y seguridad como herramientas útiles para lograr organizaciones que gocen de bienestar. Adicional, plantea que la felicidad debe ser vista en dos perspectivas; la felicidad en el trabajo, y la felicidad subjetiva de cada colaborador. La primera corresponde a la capacidad de la organización en desarrollar bienestar en los trabajadores para ganar una ventaja competitiva difícilmente imitable, y la segunda a la apreciación personal y subjetiva que tiene cada trabajador sobre su bienestar, florecimiento y salud en el trabajo. Resaltando de esta forma que las organizaciones deben conocer las necesidades de los colaboradores.

**Plan De Bienestar Organizacional Para La IPS URMEDICAS VIP LTDA** (Novoa Rizo, Zuleta García, Martínez Sánchez, Mantilla Mejía, & Alfaro Herrera, 2019)

Este trabajo tiene como eje los núcleos temáticos que debe tener un plan de bienestar organizacional, a través de la implementación de una encuesta a treinta (30) colaboradores, en donde se les preguntó sobre sus necesidades y las estrategias que la organización debería implementar para su bienestar, obteniendo como resultado la necesidad de elaborar un plan de bienestar dividido en dos (2) núcleos: los cuales consisten en recompensa e incentivos y salario emocional, generando así un plan de bienestar basado en las necesidades del colaborador y alcanzando un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

**Generando Bienestar Organizacional A Través De La Indagación Apreciativa: Un Caso**

**Venezolano (Arzola Perera, 2019)**

Este artículo plantea la indagación apreciativa como instrumento para generar colaboradores partícipes y conscientes de su bienestar organizacional, implementando instrumentos metodológicos a treinta (30) colaboradores, como la entrevista de diagnóstico, la cual consiste en conocer que espera el colaborador de la organización y la entrevista apreciativa la cual tiene como principal función cuestionar de forma positiva a los colaboradores sobre las estrategias de la organización. Como resultado se obtuvo la necesidad de incrementar el nivel de autoconocimiento de los integrantes y fortalecer los vínculos entre los distintos equipos de trabajo, dando lugar a un cambio de actitud en quienes hacen vida dentro de la empresa.

**Empresas Exitosa E Innovadoras A Partir De Una Política De Bienestar (Piñeros Henao, 2011)**

Por medio de este trabajo se desarrolla la necesidad de determinar cómo una empresa puede llegar a ser exitosa e innovadora a partir de una política de bienestar. El objetivo de Piñeros Henao, era hacer una medición de satisfacción de los colaboradores en cuanto al programa de bienestar de SaludCoop Eps, el cual contenía: Plan carrera, reconocimiento, comunicación abierta y permanente a través de la página interna, cooperativa de ahorro y crédito, festival talentos, evento anual de calidad y fin de año, olimpiadas deportivas, convenios con la caja de compensación y capacitaciones, para lograr su objetivo. Por lo cual con el fin de obtener resultados desarrollo una encuesta a treinta y ocho (38) colaboradores. Dicha encuesta consistía en preguntas tanto cualitativas como cuantitativas, las primeras tenían el fin de analizar cómo perciben las estrategias los colaboradores y las segundas valorar cada programa. Se concluyó entonces que el tener una política de bienestar claramente definida hace que los trabajadores se identificaran más con los lineamientos organizacionales y se refleje la motivación, trabajo en equipo, responsabilidad y mayor

compromiso con la empresa.

**Fortalecimiento Del Portafolio De Servicios De La Empresa BienestarCorp A Partir Del Análisis De Los Planes De Bienestar Implementados En Empresas Great Place To Work En Colombia** (Romero Patiño, Castillo Garzón, Sánchez Coy, & Jabib Ortega, 2021)

Plantean comparar el plan de bienestar que ofrece la empresa de BienestarCorp con 10 empresas consideradas por Great Place to work, como las mejores organizaciones para trabajar, realizando entrevistas a los gerentes o personas encargadas del área de recursos humanos o Bienestar laboral, en donde mediante un cuestionario cuantitativo de treinta y dos (32) preguntas se le indaga por la satisfacción del empleado, el plan de bienestar, las actividades, la frecuencia y el presupuesto. Adicionalmente realizaron una matriz DOFA, que permitió analizar la situación actual de la empresa Bienestar Corp con respecto a las condiciones internas y externa del contexto. Y una Matriz Boston; que corresponde a analizar las estrategias de una compañía y comprobar qué productos ofrecen un mejor negocio para adaptarlos a la organización BienestarCorp.

**Calidad De Vida Del Trabajador En La Empresa: Una Responsabilidad Compartida** (Giraldo Ortiz, 2012)

Este artículo plantea la importancia de satisfacer las necesidades básicas del colaborador mediante una perspectiva de bienestar fortalecido y las ventajas que podría tener la organización si centra parte de su esfuerzo en el bienestar de sus colaboradores, atribuyendo una gran responsabilidad al líder de Gestión Humana, para avanzar en el propósito del desarrollo del ser humano, fortaleciendo las condiciones básicas para el trabajo seguro y saludable, la creación de políticas y pactos que garanticen y proporcionan espacios para mejorar las condiciones de vida del colaborador y su familia, y concluye que los programas de bienestar son una alternativa ganadora para las organizaciones que deseen invertir en la calidad de vida de sus colaboradores, propiciando en ellos estímulos



que garantizarán un alto rendimiento en su desempeño laboral.

### **El Compromiso Organizacional Entre Obreros: Un Estudio En Cuatro Organizaciones Bolivianas, (Böhrt, Romero & Diaz, 2014)**

En su investigación analiza el compromiso organizacional desde la perspectiva de Mellen y Allen (afectivo, de continuidad y normativo) en cuatrocientas veinte cuatro (424) colaboradores con puestos jerárquicos de base (operativos) en 4 empresas bolivianas, para ello utilizaron el cuestionario propuesto por Mellen y Allen, compuesto por 27 ítems que exploran los componentes afectivo, de continuación y normativo del modelo. Al finalizar el análisis se concluye que el compromiso de continuación está en el primer lugar, seguido del componente normativo, y por último el afectivo, adicional que este difiere dependiendo del tipo de organización, el puesto o cargo que ocupa el colaborador y la relevancia de las funciones.

### **La Percepción De Apoyo Organizacional Como Antecedente Del Compromiso Organizacional Y La Relación Entre Ambos (Ojeda Orta, S.f)**

Esta investigación se centra en el grado de compromiso organizacional y su relación con la percepción de apoyo organizacional de los docentes de la Universidad Autónoma de Baja California, para su investigación utilizó 2 escalas, la variable compromiso organizacional propuesta por Mowday, Steers y Porter, que está integrada por 18 ítems y se divide en tres dimensiones de compromiso, el afectivo, de continuidad y el normativo, aplicado a 858 maestros afiliados a las Facultades de Contaduría y Administración en niveles medios altos, su investigación concluye que la dimensión del compromiso organizacional que se manifiesta con mayor fuerza en los docentes es el normativo, mientras que la que se manifiesta con menor intensidad es el afectivo, y que el apoyo organizacional percibido y el compromiso organizacional, tiene una la relación positiva y significativa.

**El Clima Y El Compromiso Organizacional En Las Organizaciones** (Soberanes Rivas & De La Fuente Islas, 2009)

A través de este artículo diversos autores, relaciona que el clima organizacional que prevalece en las empresas incide en el compromiso del colaborador, sumado a lo que la organización le provee al empleado en cuanto a su calidad de vida, beneficios y formación, concluyendo que las empresas poseen una personalidad y cultura propia que conllevan a tener un clima organizacional favorable, además menciona que el compromiso organizacional es una variable actitudinal entre el empleado y el colaborador que depende de la relación del colaborador con la empresa.

**Adherencia organizacional y percepción de recursos personales y organizacionales en la relación empleado-empleador en empleados mexicanos**, (Martínez Mejía, Adherencia organizacional y percepción de recursos personales y organizacionales en la relación empleado-empleador en empleados mexicanos, 2011)

Esta tesis doctoral permite analizar la relación del ámbito psicosocial desde diferentes puntos de vista, como el compromiso y la adherencia organizacional, a través de la investigación y lectura referente al tema, y que a medida de su búsqueda e interpretación, el autor apunta a la necesidad que se tiene de un intercambio organizacional y a la definición de tener un concepto de adherencia, que si bien no es conocido ni interiorizado en las organizaciones, se debe interpretar como un vínculo entre el trabajador y la organización, entendiéndose como pieza vital para una dinámica entre ambos.

**La Analítica De Datos Como Ventaja Competitiva En Las Organizaciones** (Treviño Reyes, Rivera Rodríguez, & Garza Alonso, 2020)

Conforme este artículo y mediante la recopilación de recursos bibliográficos, realizan una investigación documental que resalta los beneficios cuantitativos y cualitativos del análisis de datos en las organizaciones y cómo al interpretarlos se pueden generar

estrategias de éxito organizacional. Considerando que los datos y el uso de estadísticas son clave para el diseño de estrategias del plan de negocio, adicional relaciona que los clientes son la fuente principal de información para mejorar el producto o servicio y alcanzar los objetivos propuestos.

### **El Concepto De Estrategia Como Fundamento De La Planeación Estratégica (Contreras Sierra, 2013)**

Por medio de este trabajo Contreras Sierra, plantea cómo a partir de la planeación estratégica, la organización tiene un norte, unas directrices y unas políticas que la guíen. Su artículo recopila información valiosa de diferentes autores que le ayudan a sustentar la importancia de la planeación estratégica en la organización, concluyendo que el planteamiento de una estrategia implica el conocimiento pleno de la actividad del negocio, la capacidad de hacer un análisis óptimo para el logro de los objetivos proyectados, la claridad de hacia dónde se quiere ir, dónde se quiere llegar y con qué recursos se cuenta para la obtención de resultados y el compromiso de los actores en el proceso.

### **¿Qué Es La Estrategia? (Porter, 2011)**

Mediante este artículo Michael E. Porter hace un análisis específico sobre la eficiencia de la estrategia, la diferencia o valor agregado que tiene una empresa en comparación a otra si se plantea una buena estrategia, la esencia de la estrategia (única en el mercado) y la importancia de satisfacer las necesidades de los clientes con la estrategia y cómo la estrategia impulsa la ventaja competitiva y la sustentabilidad, en propias palabras de (Porter, 2011) :

“Una empresa puede desempeñarse mejor que sus rivales solo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantener”

## CAPITULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y METODOLÓGICA

El presente trabajo pretende dar respuesta a la pregunta problema, mediante cuatro (4) categorías que repercuten en el bienestar del colaborador y en la creación de estrategias organizacionales; la primera categoría corresponde a la definición de **Bienestar** (incluyendo así el concepto de felicidad y necesidades del ser humano); la segunda corresponde a la definición de **Adherencia** entendida como el compromiso organizacional; la tercera al concepto de **Estrategia**, y por último, se encuentra la categoría **Generacional**.

### **Bienestar**

Para adentrarnos en la primera categoría, es importante establecer el concepto u definición de bienestar. Por lo cual se recurrió a diferentes autores:

Eugenio Actis Di Pasquale define el concepto de Bienestar Social como:

“Naturaleza abstracta, compleja e indirectamente medible y puede ser definido de distintas maneras de acuerdo a la teoría del bienestar que se tenga en cuenta” (Di Pasquale, 2008)

Adicional a lo anterior, Eugenio Actis, afirmo que: “A mediados de la década del ‘60 se manifiesta la preocupación por la calidad de vida de las personas. Se intentaba considerarlas como el centro de preocupación de las políticas sociales y económicas”. (Di Pasquale, 2008)

Adicionalmente, la autora Juliana Martínez establece que “En América latina, el Bienestar no es un concepto claro, dado las diferentes variables de carácter normativo, cultural, económico entre otras.” (Martinez Franzoni, 2008)

Las autoras Diana Carolina Pérez Gaviria y María Camila Tamayo Londoño, en su

trabajo El Bienestar Laboral En Sus Componentes Organizacional E Individual En Profesionales De La Salud De Dos Hospitales Del Valle Del Cauca, citan:

El Bienestar laboral es una herramienta estratégica para las organizaciones. Cuando el Bienestar laboral es tenido en cuenta como elemento fundamental dentro de ésta, los colaboradores tienden a encontrarse más motivados, a ser más creativos y más innovadores, lo cual, claramente, es positivo para los resultados de la organización. (Franco, 2008) (Pérez Gaviria & Tamayo Londoño, 2018)

Por su parte Pieschacón menciona que el concepto de bienestar “Es un intangible que no es cuantificable, el cual se conforma por múltiples elementos que muchas veces pueden ser subjetivos y sutiles.” (Pieschacón Velasco, 2006). El autor identifica instrumentos empresariales que estimulan el bienestar, describiéndolos por grupo de interés, entre los cuales se encuentran los empleados.

Por su parte José M. Peiró y Isabel Rodríguez en su artículo Estrés Laboral, Liderazgo Y Salud Organizacional:

El bienestar está relacionado con el ajuste entre la cantidad presente de las características laborales y las que requiere la persona, teniendo en cuenta que la cantidad que requiere cada uno y el umbral aceptable puede variar de persona a persona en función de algunas características personales y ambientales. (Peiró & Rodríguez, 2008)

Algunos autores, referencian el término de bienestar con el concepto de felicidad, uno de ellos es Mihaly Csikszentmihalyi, psicólogo positivista y creador del concepto flow (fluir), quien definió la felicidad como:

Una profunda satisfacción de agrado, estado óptimo, concentración y absorción que se experimenta al realizar una actividad. En sus propias palabras, la describe como: “El hecho

de sentirse completamente comprometido con la actividad por sí misma... Todo tu ser está allí, y estás aplicando tus facultades al máximo” ( Csikszentmihalyi, 1997)

Otro de los autores que se hacen relevantes mencionar es Sonja Lyubomirsky, quien afirma que:

Los niveles de felicidad del ser humano están mediados por factores internos y externos, el 50% está determinado por factores heredados, en donde cada uno tiene un valor de referencia de felicidad portado desde el nacimiento; un 40% que se puede configurar intencionalmente con herramientas que permitan contribuir con el cambio y el desarrollo personal que cada individuo se proponga, y un 10% por las circunstancias de experiencias anteriores, en este caso, el grado de resiliencia y emociones positivas que se ha adquirido a través del tiempo para afrontar la situación que está viviendo. (Lyubomirsky, 2008)

Sonja define la felicidad como:

La experiencia de alegría, satisfacción o bienestar positivo, combinada con la sensación de que nuestra vida es buena, tiene sentido y vale la pena... los investigadores académicos prefieren la expresión bienestar subjetivo (o simplemente bienestar) ya que suena más científica y no lleva consigo el peso de siglos de sub-contextos históricos literarios y filosóficos. (Lyubomirsky, 2008)

Ignacio Fernández, por su parte considera que es fundamental diferenciar:

La felicidad organizacional y felicidad en el trabajo, según él, la primera corresponde a la capacidad de la organización para coordinar recursos y gestionar una oferta de valor para los trabajadores que balancee la salud financiera de la compañía y el bienestar psicosocial de los trabajadores; y la segunda hace referencia a la percepción personal y subjetiva de los trabajadores acerca de su bienestar, florecimiento y salud en el trabajo.

(Fernandez, 2015)

Al hablar de bienestar y felicidad, se hace indispensable hablar de las necesidades del ser humano.

Abraham H. Maslow, en su libro *Motivación y personalidad*, planteó la pirámide de las necesidades y la dividió en cinco niveles, de modo que a medida que se satisface los niveles más bajos, se desarrolla nuevas necesidades en los niveles más altos, en este sentido, se va desde las necesidades orientadas a la supervivencia hasta las necesidades orientadas al crecimiento.

Los cinco niveles son:

**Nivel 1:** Necesidades fisiológicas. Se trata de las necesidades más básicas del ser humano; comer, dormir, respirar. Son aquellas de las que depende su supervivencia.

**Nivel 2:** Necesidades de seguridad. Se trata de conseguir la seguridad física y económica. Estar seguros en el entorno en el que vivimos, tener salud o ingresos suficientes, y en general vivir sin riesgos en el futuro.

**Nivel 3:** Necesidades sociales. El ser humano es un ser social que necesita relacionarse con los demás. El tercer nivel supone por tanto las relaciones en grupo ya sea con familia, amigos, trabajo etc.

**Nivel 4:** Necesidades de aprecio. Supone algo más que el anterior nivel, necesitamos no solo formar parte de un grupo sino también sentirnos apreciados y valorados por los demás.

**Nivel 5:** Necesidades de autorrealización. Es el nivel más difícil de conseguir y supone que antes hemos satisfecho los demás niveles. Supone el éxito personal, sentirse bien consigo mismo. (Maslow, 1954)

Richard Barrett, a través de su libro *Liberating the Corporate Soul: Building a Visionary Organization*. Partió de la teoría de Abraham Maslow, e incluyó en la pirámide de Maslow, nuevos factores internos y externos que permean en el ser humano, y que permiten alcanzar una vida plena y satisfactoria, Barrett, creo lo que se conoce como el modelo Barrett o los 7 niveles de conciencia, que van desde asegurar la supervivencia del ser humano como lo plantea Maslow, pero integrando el servicio como elemento fundamental para generar una vida significativa.

Los siete niveles de conciencia de Barret son:

**Nivel 1 Viabilidad** - Asegurar la estabilidad: Estabilidad financiera, Beneficio, Seguridad, Salud.

**Nivel 2 Relaciones** - Construir relaciones: Satisfacción del cliente, Conexión, Respeto, Escuchar, Comunicación abierta.

**Nivel 3 Rendimiento** - Alcanzar la excelencia: Calidad, orientación a resultados, competencias, autoestima, productividad, agilidad.

**Nivel 4 Evolución** - Evolucionar con valentía: Asumir responsabilidad por sus acciones, transformación, innovación, aprendizaje continuo, autonomía, empoderamiento y agilidad.



**Nivel 5 Alineación** - Expresión auténtica: Apertura, Creatividad, Integridad, Pasión, Confianza, Honestidad, Transparencia.

**Nivel 6 Colaboración** - Cultivando comunidades: Participación en la comunidad, Alianzas, Mentoring/Coaching. Realización del empleado.

**Nivel 7 Contribución** - Propósito de vida: Ser de servicio, generaciones futuras, visión, responsabilidad, perspectiva a largo plazo. (Barrett, 1998)

## **Adherencia**

El concepto de adherencia es definido de la siguiente forma:

John E. Mathieu y Dennis M. Zajac en su libro *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment* como al definen la adherencia como “Vínculo, la conexión, el lazo o acuerdo entre el individuo y la organización.” (Mathieu & Zajac, 1990) Lo anterior conforme a (Martinez Mejia, *Adherencia organizacional y percepción de recursos personales y organizacionales en la relación empleado-empedor en empleados mexicanos.*, 2011)

Howard Becker lo definió como “El vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones (side-bets) realizadas a lo largo del tiempo” (Becker, 1960)

Mowday, R.T., Porter, L.W. y Steers, R.M. Lo definen como: “La fuerza relativa de una identificación individual e implicación con una organización en particular” (Mowday, Porter, & Steers, *The measurement of Organizational Commitment*, 1979)

John P., y Natalie J. Determinan que el compromiso organizacional se divide en tres componentes: El afectivo que se relaciona con el apego emocional que tiene el colaborador con la organización, que se expresa con la identificación y la satisfacción del colaborador por ser parte de la organización; el de continuidad, al balance que hace el colaborador a los costos asociados con dejar el trabajo, en este caso, el empleado permanece en la organización por conveniencia práctica y no por razones de apego emocional, y por último el normativo, que refiere a la obligación de los empleados para permanecer con la organización sólo por deber, ésta se presenta como una obligación moral debido al compromiso voluntario que concreta el colaborador con la organización. (Meyer & Allen, 1991)

De igual forma Meyer y Allen, definen el compromiso organizacional como: “Un estado psicológico que caracteriza la relación de los empleados con su organización”. En este sentido, los componentes mencionados anteriormente describen y representan el actuar del colaborador con la entidad, y definen su compromiso y estado psicológico del empleado con la organización. (Meyer & Allen, 1997)

Andrew J. DuBrin. Por medio de su libro Relaciones Humanas Y Comportamiento En El Trabajo, establece que el comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización misma. (DuBrin, 2003) (Citado por Maricela Peña, 2016)

Mowday, R.T., Porter, L.W. y Steers, R.M. Consideran que:

El compromiso organizacional se relaciona con tres factores, 1) una fuerte creencia y aceptación de los valores de las metas y valores de una organización; 2) una disposición o motivación a realizar un esfuerzo considerable por la organización, 3) un fuerte deseo de

mantenerse como miembro de la organización. (Mowday, Porter, & Steers, Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover., 1982) (Citado, Soberanes Rivas, & De Las Fuentes Islas, eL Clima y el Compromiso Organizacional En Las Organizaciones, 2009)

## **Estrategia**

El concepto de estrategia, definida por diferentes autores:

Michael Porter, define a la estrategia como:

El posicionamiento estratégico puede basarse en las necesidades de los clientes, su asequibilidad, o el grado de variedad de los productos o servicios de una empresa y la esencia de la estrategia radica en hacer actividades distintas a los rivales” Además, plantea que el desarrollar una estrategia organizacional depende del liderazgo y la toma de decisiones de los líderes. (Porter, 2011)

Adicional a lo anterior, Emigdio Contreras, hace referencia a Drucker (2007) al considerar que: “La estrategia se fundamenta en el análisis de la situación presente, las acciones y planes a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de esas metas” (Drucker, 2007) (Citado & Contreras Sierra, El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica, 2013)

Contreras además hace referencia en su artículo al concepto de Chandler, el cual se refiere a que “La estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas

metas”. (Chandler, A. D., 2003) (Citado & Contreras Sierra, El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica, 2013)

### **Generacional**

Por su parte, se define el concepto generacional de la siguiente manera:

De acuerdo a La Real Academia de la Lengua Española define el término generación como: “Conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación”. (Real Academia Española, 2014)

Por otro lado para los autores, Claudia Diaz Sarmiento, Mariangela López Lambraño y Laura Roncallo Lanfort :

Bajo la óptica positivista, Hume se establece que el inicio de una generación está ligada a un proceso de cambio de datos que le permite elegir y gobernar de forma diferente a las generaciones anteriores. (Citado por Mentre François, 1920). (Citado, Diaz Sarmiento, Lopez Lambraño, & Roncallo Lanfort, 2017)

En ese sentido Sánchez de la Yncera. Resaltan la capacidad y autonomía de las nuevas generaciones para cambiar viejas configuraciones por unas propias, asociadas a su manera particular de ser-hombre. (Yncera, 1993)

Karl Mannheim, estableció en su artículo, Problemas de las Generaciones que: “Puede decirse que los jóvenes que experimentan los mismos problemas históricos concretos forman parte de la misma generación.” (Manheim, 1928)

Los autores Kotler y Keller, presentan una clasificación de los grupos generacionales como: la Generación Silenciosa, los Baby Boomers (o el boom de los bebés), la Generación X,

la Generación Y la Generación Z. (Kotler & Keller, 2012)

La autora Nilda Chirinos, en su artículo Características Generacionales Y Los Valores. Su Impacto En Lo Laboral, establece que:

William Strauss y Neil Howe, autores y oradores conocidos por sus teorías sobre un ciclo recurrente de generaciones en la historia; “Una generación está formada por personas cuya ubicación común en la historia les proporciona una imagen colectiva. El alcance de una generación es aproximadamente el período de una fase de vida” (Citado por DEBORAH, GILBURG., 2007) (Chirinos , 2009)

### Imagen 1

#### Características de las Generaciones

¿Quiénes son Baby Boomers?	¿Quiénes son Generaciones “X”?	¿Quiénes son Generación “Y” o “Millenials”?
Nacido aprox. 1941-1960	Nacidos aprox. 1961-1981	Nacidos aprox. 1982-2000
Eventos que lo definieron	Eventos que lo definieron	Eventos que lo definieron
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Post II Guerra Mundial</li> <li>- Prosperidad</li> <li>- Televisión</li> <li>- Suburbios</li> <li>- Derechos civiles</li> <li>- Liberación de la Mujer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Watwrgate/Lucha contra Irán.</li> <li>- Alta tasa de divorcio.</li> <li>- Wall Street -1980</li> <li>- MTV</li> <li>- Crisis de Seguridad social.</li> <li>- Despidos corporativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Computadores-Internet</li> <li>- Calentamiento global</li> <li>- Disparos en escuelas</li> <li>- Ataques terroristas</li> <li>- Diversidad</li> <li>- Actividades extra-curriculares</li> <li>- Boom económico de los 90</li> </ul>
¿Cuál es su personalidad?	¿Cuál es su personalidad?	¿Cuál es su personalidad?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispuesto a dar la milla extra</li> <li>- Optimistas</li> <li>- Positivos</li> <li>- Amor/Odio; relación con la autoridad</li> <li>- Idealista</li> <li>- Quiere tenerlo todo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ferozmente independientes</li> <li>- Orientado a resultados</li> <li>- Escéptico</li> <li>- Organizan su vida alrededor del trabajo</li> <li>- Pragmáticos</li> <li>- Lealtad con la empresa</li> <li>- Hemisferio izquierdo más desarrollado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idealista busca la felicidad</li> <li>- Conexión 24/7</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Pensamiento social y activo.</li> <li>Respeto por el otro</li> <li>- Orientado a logro</li> <li>- Estructurado</li> <li>- Búsqueda de la mejor oferta de dinero</li> <li>- Hemisferio derecho más desarrollado (creativo)</li> <li>- Excelente formación académica.</li> </ul>

Fuente: Tomado de Internet (18-02-2009). La Revolución Laboral de la Generación “Y”

(Redalyc.org, 2009)

Este trabajo toma como referencia la teoría de Richard Barrett ya que, Confa, articula su modelo de Gestión Humana en este autor, y despliega sus estrategias en los 7 niveles de conciencia de Barret, agrupándolos a su vez en los 4 tipos de bienestar, como lo son el bienestar físico, emocional, mental y espiritual, los mismos que servirán de variables de impacto para medir los objetivos planteados en este documento. (Barrett, 1998)

En este sentido, la unión de la teoría de Richard Barret con los 4 tipos de bienestar quedaría así:

**Bienestar Físico:** Contempla los aspectos fisiológicos y de seguridad del colaborador; en él se encuentra el nivel 1.

**Bienestar Emocional:** Se centra en el colaborador y sus relación con el contexto, en el cómo se siente, lo que lo motiva, apasiona, su estado de ánimo, las buenas relaciones interpersonales y el reconocimiento que le otorga la organización; en él se encuentra los niveles 2 y 3.

**Bienestar Mental:** Hace referencia al aprendizaje, al mejoramiento continuo, a potencializar las capacidades del colaborador en beneficio de la organización, es decir, a capacitarlo para optimizar los procesos del área del cual hace parte; en él se encuentra el nivel 4.

**Bienestar espiritual:** Corresponde al sentido de pertenencia y al dejar una huella en la organización y la sociedad; en él se encuentra los niveles 4,5,6 y 7. (Barrett, 1998)

## Imagen 2



(Confa, 2019)

### Marco Metodológico

Para dar respuesta a los objetivos específicos propuestos se realizará:

1. Una revisión documental del plan de bienestar que actualmente maneja la Caja y el cual es promovido por el área de bienestar laboral a sus colaboradores, para ello, se realizara una reunión con la Profesional de Bienestar Laboral y si es posible con la Coordinadora de Bienestar, la documentación derivada de esta revisión se analizar y se agrupara de la siguiente manera:
  - Tipo de bienestar (físico, mental, emocional y espiritual)
  - Propósito de la estrategia
  - Actividades que se realizan
  - Periodicidad
  - Público objetivo

2. Una encuesta sobre las actuales estrategias de bienestar laboral, la cual se realizará a todos los colaboradores de la Caja, sin segmentarlos por cargo, tipo de contrato o fecha de ingreso.

El cuestionario se realizará mediante la herramienta Google Formularios, y las preguntas estarán relacionadas con nuestras variables de investigación (bienestar físico, emocional, mental y espiritual). En cada pregunta, se le indagará al colaborador sobre cómo les gustaría que se desarrollaran las actividades de bienestar laboral y se dejará una pregunta abierta para que el colaborador referencie actividades adicionales.

El formulario servirá como punto de partida para conocer la percepción de los colaboradores a los actuales programas de bienestar y a las actividades que les gustaría que la organización desarrolle, con el fin de generar una mayor adherencia de los colaboradores a las estrategias del plan de bienestar.

El formulario constará de 8 preguntas de selección múltiple con un apartado adicional, el cual estará abierto, las preguntas se segmentarán por actividades recreativas, de autocuidado, culturales y deportivas, en donde se le dará al colaborador el concepto de cada una (recreativas, de autocuidado, culturales y deportivas) y se le darán opciones de actividades para que seleccionen las que más les gustaría realizar, las demás preguntas estarán destinadas a indagar sobre motivos de participación, horario y modalidad.

La primera pregunta estará orientada a las activaciones saludables (pausas activas) que realiza la empresa, en donde se le preguntará a los colaboradores cómo les gustaría que se realizaran (ejercicio físico, de actividades mentales o con tips de hábitos y alimentación saludable) esto con el fin de tener mayor participación.

La segunda pregunta corresponde a actividades recreativas: clases de Yoga, Zumba, Pilates y Kick Boxing; la tercera a actividades de autocuidado: sesiones de



relajación, cocina saludable, herramientas sobre inteligencia emocional o financiera; la cuarta pregunta a actividades culturales: cine, teatro y show de comedia; la quinta pregunta referencia a las actividades deportivas: entrenamiento físico dos veces por semana, activación de una App de ejercicio, ciclo paseos o caminatas en familias.

Es importante resaltar que dentro de las preguntas hay actividades que se están realizando actualmente y actividades que son nuevas. En las actividades que se están realizando analizaremos la percepción y la cantidad de colaboradores que les gusta.

La tercera a partir del análisis de los resultados de la revisión documental y la encuesta, se desarrollará una propuesta que permitirá bien sea rediseñar las estrategias actuales o diseñar estrategias nuevas que respondan a las necesidades de los colaboradores de Confa.

### **Capítulo III. Resultados**

Para dar respuesta a este trabajo de desarrollo es importante aclarar que el propósito del área de bienestar en Confa, corresponde a facilitar las condiciones organizacionales para promover y contribuir al bienestar integral (físico, emocional, mental y espiritual) de sus colaboradores por medio de estrategias o actividades que generen un equilibrio entre productividad y calidad de vida.

Bajo este marco filosófico, se plantea el Plan de Bienestar, y se crean estrategias y actividades que contribuyan a satisfacer las necesidades del colaborador en cada uno de estos tipos de bienestar (físico, emocional, mental y espiritual). En la actualidad, Confa, maneja 10 estrategias que le apuntan al bienestar físico, 9 al bienestar emocional, 3 al bienestar espiritual y 3 que son transversales, es decir, son estrategias que contemplan todos los tipos de bienestar.

Tabla 1

TIPO BIENESTAR	DE	ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	DIRIGIDO A:
FÍSICO Aspectos fisiológicos y de seguridad.	Confa siempre activa.		Prácticas deportivas, recreativas y de ejercicio físico en los colaboradores de la organización.	Actividades de Integración y ocio, Zumba, Yoga, Kick Boxing.	1 vez a la semana.	Toda la organización.
FÍSICO Aspectos fisiológicos y de seguridad.	Confa siempre activa.		Prácticas ecológicas una vez por mes.	Caminatas y Ciclo paseos.	1 vez al mes.	Colaboradores sede Manizales.
FÍSICO Aspectos fisiológicos y de seguridad.	Confa Saludable.		Contribuir a mejorar la salud de los colaboradores con riesgo cardiovascular reportados desde Seguridad Salud en el Trabajo.	Entrenamiento 2 veces por semana Tips de hábitos de vida saludable Tamizaje biométrico inicial y final.	2 veces a la semana.	Colaboradores con riesgo cardiovascular muy alto, alto y medio.
FÍSICO Aspectos fisiológicos y de seguridad	Activaciones Saludables.		Breves descansos durante la jornada laboral que sirven para recuperar energía y mejorar el desempeño, a través de diferentes técnicas y ejercicios que ayudan a reducir la fatiga laboral y prevenir el estrés.	Realizar pausas activas por las áreas de las diferentes sedes y colaboradores en Home Office.	Lunes a viernes	Toda la organización.
FÍSICO Aspectos fisiológicos y de seguridad.	Actividad deportiva.		Prácticas de deporte laboral recreativo y entrenamientos periódicos.	Entrenamientos (fútbol - fútbol de salón masculino - fútbol de salón)	1 vez a la semana.	Colaboradores Manizales.

			Femenino - voleibol - baloncesto masculino - baloncesto femenino)		
FÍSICO Aspectos fisiológicos y de seguridad.	Actividad deportiva.	Representación en competencias nacionales.	Representación deportiva en deportes de conjunto e individual.	Depende del torneo.	Toda la organización.
FÍSICO Aspectos fisiológicos y de seguridad.	Nutrición que genera bienestar.	Modificación de la alimentación a los colaboradores con alimentos que generan dopamina.	Cocina Creativa Talleres virtuales de Gastronomía (pastelería y platos especiales)	10 clases, reunidas en 2 meses.	Toda la organización.
FÍSICO Aspectos fisiológicos y de seguridad.	Nutrición que genera bienestar.	Alimentación Saludable.	Máquinas de snacks - Refrigerios huella \$3.800.	Lunes a viernes.	Manizales.
FÍSICO Aspectos fisiológicos y de seguridad.	Espacios que generan bienestar.	Alianzas estratégicas con empresas locales ofreciendo productos necesarios y requeridos por los colaboradores que propendan por el cuidado de su bolsillo.	Crear una alianza estratégica con Normandý para la venta de productos a tarifas preferenciales, esta venta se haría por medio de catálogo virtual o de manera presencial en las sedes con un Stand de productos y siguiendo los protocolos de seguridad.	2 veces al año.	Toda la organización.
FÍSICO Aspectos fisiológicos y de seguridad.	Salud financiera.	Programa de salud financiera a los colaboradores de Confa, con un	Proceso formativo y visitas familiares.	3 meses.	colaborado res de Confa con un nivel endeudamient

		nivel endeudamiento por encima del 40%.			o por encima del 40% Máximo de 25 colaboradores.
EMOCIONAL Aspectos de diferenciación y de relacionamiento.	Fechas Especiales.	Realizar un reconocimiento a los colaboradores mediante actividades de bienestar o detalles que refuercen los vínculos de identidad con la organización, las relaciones interpersonales entre los colaboradores; con el fin de generar un mejor ambiente laboral.	Día del Medio Ambiente, Higienista Dental, Padre, Abogado, Paramédico, Auxiliar de Enfermería Comunicador y Periodista, Nutricionista, Fonoaudiólogo, Químico Farmacéutico, Asesor, Odontólogo, Terapeuta Respiratorio, Cocinero, Trabajador Social, Instrumentador Quirúrgico, Arquitecto, Mensajero, Vigilante, Psicólogo, Médico y Fisioterapeuta.		Toda la organización
EMOCIONAL Aspectos de diferenciación y de relacionamiento.	Halloween.	Promover la unión familiar, la creatividad, el compromiso, la comunicación y el trabajo en equipo en los colaboradores.	Concursos temáticos Actividades de integración y trabajo en equipo.	1 vez al año.	Toda la organización.
EMOCIONAL Aspectos de diferenciación y de relacionamiento.	Bienestar a la carta.	Incentivar y promover espacios familiares y culturales en la organización.	Boletería de Cine - Teatro - Stand up Comedy.	4 veces al año o según disponibilidad.	Toda la organización.
EMOCIONAL Aspectos de	Cumpleaños.	Fortalecer los vínculos de	Cada mes se envía una video	Lunes a viernes.	Toda la organización.

diferenciación y de relacionamiento.		identidad con Confa.	interactivo felicitando a nuestros colaboradores por su cumpleaños.		
EMOCIONAL Aspectos de diferenciación y de relacionamiento.	Despedida a Colaboradores.	Realizar un reconocimiento y agradecimiento a los colaboradores de Confa, que se pensionan.	Anchetas saludables y reunión con el Director, Gerente, Jefe inmediato y familiar.	Cada que se tenga pensionado.	Colaboradores próximos a pensionarse.
EMOCIONAL Aspectos de diferenciación y de relacionamiento.	Navidad.	Incentivar la alegría y familiaridad la época decembrina.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integración fin de año</li> <li>2. Concursos ambiente navideños (decoración)</li> <li>3. Regalos hijos de colaboradores</li> <li>4. Cenas navideñas 24 y 31 personal de salud y centros vacacionales</li> <li>5. Acción de gracias (Novenas Navideñas)</li> <li>6. Taller de manualidades navideñas.</li> </ol>	1 vez al año.	Toda la organización.
EMOCIONAL Aspectos de diferenciación y de relacionamiento.	Desayunos con el Director.	Conversatorio de las inquietudes, observaciones y sugerencias del colaborador, en el participan un total de 10 colaboradores de distintas áreas de la Caja.	Desayunos con el Director.	1 cada mes.	Toda la organización.
EMOCIONAL Aspectos de diferenciación y de relacionamiento.	Encuentro con el Director.	Espacios para tratar temas relevantes para la Caja, el informe de resultados del año	Encuentros presenciales a la organización.	2 veces al año.	Toda la organización.

		anterior y se resuelven inquietudes.			
EMOCIONAL Aspectos de diferenciación y de relacionamiento.	Apoyo Psicosocial.	Apoyo psicológico al colaborador y su familia.	Salud IPS Confa.	Lunes a viernes.	Toda la organización.
ESPIRITUAL Aspectos de abrazar una causa, dejar una huella, ser útil, servir.	Piensa bien y actúa bien.	Generar un espacio de encuentro organizacional que permita afianzar la cohesión del grupo, a partir de la vivencia de nuestros valores organizacionales.	Refuerzo de los valores y principios organizacionales por actividades lúdicas recreativas, despliegue a toda la organización.	1 vez al año	Toda la organización
ESPIRITUAL Aspectos de abrazar una causa, dejar una huella, ser útil, servir.	Amigos Confa.	Generar un espacio de encuentro organizacional que permita afianzar la cohesión de grupo, a partir de la vivencia de nuestros valores organizacionales.	Refuerzo de los valores y principios organizacionales por actividades lúdicas recreativas, despliegue a toda la organización.	1 vez al año.	Toda la organización.
ESPIRITUAL Aspectos de abrazar una causa, dejar una huella, ser útil, servir.	Años de servicio.	Realizar un reconocimiento y agradecimiento a los colaboradores que cumplen quinquenios por su compromiso, dedicación y servicio con Confa.	Realizar un reconocimiento y agradecimiento a los colaboradores que cumplen quinquenios por su compromiso, dedicación y servicio con Confa, a través de los años.	1 vez al año.	Colaboradores que cumplen quinquenios, a partir de los 10 años y cada 5.
ESTRATEGIAS TRANSVERSALES.	Mesas de Calidad de vida Laboral.	Espacios de participación de los colaboradores.	Comité de Convivencia Laboral Comité Paritaria de Seguridad y Salud en el	Lunes a viernes.	Toda la organización.

			Trabajo Comité de Comunicaciones.		
ESTRATEGIAS TRANSVERSALES.	Confa Familias Solidarias.	Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las familias de Confa.	Escuela Familiar Grupos de apoyo Bonos económicos Proceso formativo	2 años	Máximo de 15 familias, dado que el programa dura 2 años
ESTRATEGIAS TRANSVERSALES.	Beneficio s Pacto Colectivo.	Pacto colectivo vigencia 2020 a 2025.	- Anchetas para colaboradores incapacitados - Acompañamiento en duelo - Subsidio Educativo	Lunes a viernes.	Toda la organización.

La aplicación del formulario constó de 8 preguntas de selección múltiple, cada una abordada desde las estrategias que maneja el área de Bienestar Laboral en los siguientes criterios:

- Cobertura: a toda la organización y no a público determinado.
- Periodicidad: frecuencia con la que se realiza la actividad
- Basados en los tipos de bienestar (físico, emocional, mental y espiritual) que a su vez son nuestras variables de investigación.

Adicional, se les preguntó por estrategias actuales y estrategias que se pretenden lanzar y que están acordes a las necesidades de los colaboradores según estudios de la organización, adicional se les pregunto por motivos de participación, los horarios y la modalidad para la realización de las estrategias nuevas, quedando de la siguiente manera:

Tabla 2

Tipo de Bienestar	Estrategia	Actividades
Bienestar Físico.	Activaciones Saludables.	Ejercicio Físico Ejercicio de Actividades Mentales Tips de hábitos y estilos de vida saludable.
Bienestar Físico.	Confa Siempre Activa - Actividades recreativas.	Zumba Yoga Kick boxing Pilates.
Bienestar Físico.	Confa Siempre Activa - Actividades Físicas.	Camitas Ciclárseos App auto gestionable Entrenamiento 2 veces a la semana.
Bienestar Emocional.	Bienestar a la Carta.	Cine, Teatro, Stand Up Comedy.
Bienestar Mental y Físico.	Estrategias nuevas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sesiones de Relajación.</li> <li>- Herramientas de inteligencia emocional.</li> <li>- Herramientas de inteligencia financiera.</li> <li>- Talleres de cocina creativa.</li> </ul>
N/A	Información adicional para gestionar las estrategias de bienestar.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivos de participación.</li> <li>2. Horarios.</li> <li>3. Modalidad (Virtual, Presencial y Mixta).</li> </ol>



La encuesta se aplicó a novecientos setenta y nueve (979) colaboradores de mil trescientos (1.300), teniendo una cobertura del 75% del total de la planta de Confa, en donde confluyeron colaboradores de las distintas Gerencias.

**Tabla 3**

<b>Gerencia</b>	<b>Cantidad</b>
Auditoría	8
Créditos	52
Estrategia y Finanzas	43
Inteligencia de datos	10
Productividad y Desarrollo	129
Relaciones Corporativas	88
Salud	265
Secretaría General	12
Servicios Sociales	243
Subsidio Familiar	95
Tecnología	32

Cabe resaltar que la Gerencia de Auditoría, Inteligencia de Datos y secretaria general son las gerencias más pequeñas de la organización, contando con ocho (08), doce (12) y cincuenta y cinco (55) aproximadamente, este dato varía de acuerdo a la planta actual.

A continuación, se analizan los resultados derivados de la encuesta en relación con las estrategias implementadas en la Caja y con la entrevista con una colaboradora del área de Gestión Humana.

Con la entrevista se logró evidenciar cuales generaciones confluyen en Confa, dando como resultado Baby Bomers 9,4%, generación X 39,9%, Millenials 49,2% y Centennials con un 1,6%.

Adicional, se evidencio que el plan de bienestar tiene las mismas actividades desde el 2019, y que, aunque se les pregunte a los colaboradores por actividades que les gustaría que la organización realizará para contribuir a su bienestar, al ejecutarlas no siempre se tienen una participación favorable.

La encuesta aplicada obtuvo como resultado:

### **Activaciones Saludables**

Teniendo en cuenta que hoy en día las activaciones saludables se realizan de manera virtual y presencial para dar cobertura al total de colaboradores, Confa, ofrece dentro de su plan de bienestar en cuanto activaciones saludable las siguientes opciones:

- Ejercicio físico
- Ejercicio de actividades mentales
- Tips de hábitos y estilos de vida saludable

Se observó que un 57% del personal se inclina más por la actividad de ejercicio físico, en comparación con los tips de hábitos y estilos de vida saludable, que con un 38% mostró que al personal no le genera mayor contribución este tipo de opción.

Adicionalmente, se evidencia que los colaboradores prefieren las activaciones de manera presencial, porque facilita la interacción entre ellos, en donde por medio de ejercicios

prácticos y de contacto se genera un momento de bienestar y esparcimiento, y de esta manera también se puedan dar tips de alimentación saludable.

Si se analiza por gerencias nos damos cuenta que:

La Gerencia de Auditoría, Estrategia y Finanzas, Inteligencia de Datos, y Subsidio familiar se inclinan por ejercicio de actividades mentales, por su parte, la Gerencia de Créditos, Productividad y Desarrollo, Relaciones Corporativas, Salud, Secretaría General, Servicios sociales y Tecnología se inclinan por Ejercicio Físico.

### **Confa Siempre Activa - Actividades Recreativas**

Confa, dentro de sus actividades de bienestar promueven las actividades recreativas, que son definidas como acciones realizadas en el tiempo libre y que proporcionan felicidad y disfrute, en cuanto a este ítem, los colaboradores de la organización en su mayoría, exactamente el 52% de la población de estudio disfrutaban más el realizar Zumba, que es una actividad mediante el baile que busca tener un cuerpo saludable, incluso desde su flexibilidad dado a los movimientos de baile. También se puede analizar a partir del resultado de la encuesta que, en el otro extremo, con una puntuación mínima se tiene Pilates, con un porcentaje de 15.4%, es decir, que los colaboradores de Confa, prefieren actividades recreativas con más intensidad física.

Visto desde un ángulo más específico tenemos que por gerencias: Auditoría, créditos, Estrategia y Finanzas, Relaciones Corporativas, Salud, Servicios Sociales, Subsidio Familiar. Inteligencia de Datos se inclinan por Zumba, en cambio, la Gerencia de Productividad y Desarrollo, Secretaría General y Tecnología se inclinan por pilates.

Después de realizada la encuesta y con los resultados, la organización decidió realizar sesiones de Zumba y Yoga de manera virtual y presencial para dar una cobertura total a los colaboradores de la Caja una vez a la semana, a la fecha, se ha observado que las sesiones

tienen una participación mínima que oscila entre diez (10) a quince (15) colaboradores por clase. Desde que se implementó han participado ciento diez (110) colaboradores y se han gestionado doscientos quince (215) usos, es decir, tenemos colaboradores que han participado más de una vez en esta estrategia de bienestar.

### **Confa Siempre Activa - Actividades Deportivas**

Por otro lado, Confa, apuntando al bienestar físico, tiene actividades deportivas para sus colaboradores, entendiéndose por éstas como actividades que implican ejercicio físico. Para esta pregunta, se evidencio que los colaboradores encuestados en un 54% se inclina por actividades de entrenamiento físico de cuarenta (40) minutos dos veces a la semana, seguido de caminatas familiares con un 47%, y por el otro lado en contra puesta tenemos que un 18% prefiere ciclo paseos familiares, siendo la de menor votación.

Si se analiza por gerencias nos damos cuenta que Inteligencia de Datos, Relaciones Corporativas, Salud, Secretaría General, Servicios Sociales, Subsidio Familiar y Tecnología se inclinan por entrenamiento físico. Por su parte Créditos, Auditoría, Productividad y Desarrollo se inclinan por ciclo paseos.

A la fecha la organización ha realizado dos caminatas, en la cual han participado ciento veinte (120) personas distribuidas entre colaboradores y familiares, y con la cual se ha tenido buena recepción y comentarios por parte de los participantes.

### **Bienestar a la Carta**

Analizando los resultados enfocados a esta actividad se evidencia que el cine representa el 72,7% de las actividades que más les gustaría participar, y el teatro con un 24,6% de las actividades con la que menos se identifican y no les gustaría participar.

En cuanto a las gerencias las que más se inclinaron por el Cine fueron: Créditos, Inteligencia de Datos, Productividad y Desarrollo, Relaciones Corporativas, Salud, Secretaría General, Servicios Sociales, Subsidio Familiar y Tecnología.

Según la entrevista realiza a la colaboradora del área de Gestión Humana para el año 2022, se optó por lanzar una prueba piloto en la cual se realizó una actividad de Cine, se implementó por dos meses y se transmitió la película En tanto, película colombiana realizada por Disney y que llevaba en cartelera dos semanas, se realizó en el auditorio de Confa, entre colaboradores y familia se logró una participación muy mínima, cincuenta y un (51) colaboradores con dos (2) o tres (3) acompañantes de un total de 800 colaboradores de planta activa en la ciudad de Manizales. Esta actividad no se volvió a implementar en lo que va corrido del año, teniendo en cuenta que el plan de bienestar menciona una periodicidad de 4 veces al año para las actividades de bienestar a la carta.

En cuanto a la actividad de teatro, se realizó un sorteo de cuarenta (40) pases dobles para asistir al Festival de Teatro de Manizales, donde se inscribieron doscientos cincuenta y tres (253) colaboradores logrando una participación mayor en comparación con otras actividades del plan de bienestar.

Por su parte la actividad de Show de Comedia a la fecha no se ha implementado.

### **Estrategias Nuevas**

Para la implementación de estrategias nuevas los colaboradores de la organización referencian las sesiones de relajación con un 59,7% seguido de herramientas de inteligencia emocional con un 47% y en menor medida los talleres de cocina saludable y las herramientas de inteligencia financiera con un 35,9 % y un 33.7% respectivamente,

La Gerencia de Salud, Servicios Sociales, Subsidio Familiar, Tecnología, Productividad y Desarrollo, Secretaria General y Relaciones Corporativas, prefieren las sesiones de relajación, esto se debe a que a algunas gerencias, como lo es Salud y Servicios Sociales, algunos colaboradores operan 24/7, teniendo labores que en su mayoría son mecánicas y repetitivas, por su parte, las otras gerencias como son administrativas, sus colaborador pasan la mayor parte del tiempo en el computador, prefiriendo así las sesiones de relajación.

En cuanto a las Gerencias de Créditos, Auditoría, Estrategia y Finanzas e Inteligencia de datos, prefieren las sesiones de inteligencia emocional, debido a que son áreas de apoyo para la organización y en su mayoría manejan indicadores e información que se debe analizar a profundidad con el fin de tomar las mejores decisiones para la Caja.

### **Motivos de participación**

Se evidencia que uno de los motivos por los cuales los colaboradores participan de las actividades corresponden con un 66% corresponde a generar hábitos saludables, seguido de disminuir el estrés con un 57% y Generar bienestar con un 48.1%, en menor proporción se encuentra objetivos deportivos con un 16% y la utilización del tiempo libre con un 19%. En este sentido, se identifica que los colaboradores prefieren actividades que generen hábitos de vida saludable y disminuyan el estrés, sin embargo, no se sienten atraídos por actividades de bienestar que interfieran en su tiempo libre, concluyendo que este tiempo no quiere ser usado para seguir en actividades que aunque estén enfocadas en contribuir al bienestar pueden ser catalogadas como laborales por realizarse en horario extralaboral.

### **Horarios**

Se vio indispensable conocer en qué horarios los colaboradores prefieren tener las actividades de bienestar, arrojando como resultado que un 34.3% prefiere el horario de 6:00

p.m. o 7:00 p.m. entre semana, lo que se contrapone con el ítem de motivos de participación, en donde la utilización de tiempo libre fue uno de los motivos más bajos por los cuales los colaboradores participan de las actividades, la escogencia del horario se debe a que según la entrevista realizada a Gestión Humana, las actividades de bienestar siempre se han realizado en horario extralaboral.

Por su parte, 23.3% prefiere que las actividades se realicen de 4:00 p.m. 5:00 p.m. entre semana y en menor proporción con un 19% que se realicen los sábados.

### **Modalidad**

Se evidencia como resultado que la mayoría de los colaboradores prefieren que las estrategias se implementen de forma mixta (combinando la presencialidad y la virtualidad) con una votación del 47,4%, seguido de la presencialidad con un 36.3%, y por su parte la virtualidad con un 16,3%.

### **Discusión**

Confa, en su búsqueda de generar un equilibrio entre productividad y calidad de vida, toma como punto de partida el modelo de Richard Barrett (1998), con el fin de conocer y comprender qué es lo que hace al ser humano feliz y pleno en su ámbito laboral y personal, en este sentido, el autor plantea 7 niveles de conciencia que permite generar una integración plena del ser humano a nivel laboral y personal, sin embargo, de acuerdo a los hallazgos realizados se evidencia que la organización no cuenta con actividades de bienestar que le apunten al nivel 4: Evolución (Evolucionar con valentía) al Nivel 6 Colaboración (Cultivando comunidades) y al Nivel 7 Contribución (Propósito de vida).

En cuanto, al Nivel 1 Viabilidad, Nivel 2 Relaciones (Construir relaciones), Nivel 3 Rendimiento (Alcanzar la excelencia) y el Nivel 5 Alineación (Expresión auténtica) Confa, cuenta con actividades de bienestar.

En este sentido, aunque Confa, despliega las estrategias de su plan de bienestar basadas en la Teoría de Richard Barret, carece de estrategias que le apunten a los niveles de conciencia (nivel 4, 6 y 7) y que a su vez están incluidos en el tipo de Bienestar espiritual, creando así, un desequilibrio en la satisfacción de las necesidades de los colaboradores. (Barrett, 1998)

También se evidencia que los colaboradores no han desarrollado un compromiso afectivo como lo describe John P. Meyer y Natalie J. Allen. El cual se relaciona con un apego emocional que tiene el colaborador con la organización y que se expresa con la identificación y la satisfacción del colaborador por ser parte de la organización, esto, debido a qué, aunque los colaboradores fueron partícipes en la aplicación de la encuesta en donde votaban por las actividades que más les gustaría que la organización realizara, dando como resultado: En bienestar físico, la selección de zumba y yoga, y en bienestar emocional, el cine. al momento de implementarlas no se obtuvo los resultados esperados por parte de los colaboradores, concluyendo así, que los colaboradores tienen un compromiso normativo.

A lo cual los autores Mayer y Allen, establecen que es la obligación de los empleados para permanecer con la organización sólo por deber. Se puede evidenciar que los colaboradores respondieron la encuesta solo por dar cumplimiento a una directriz organizacional y no como parte de un compromiso afectivo. (Meyer & Allen, 1991)



En este sentido, los colaboradores no han desarrollado la adherencia que Meyer y Allen, definen como compromiso organizacional “ese estado psicológico que caracteriza la relación de los empleados con su organización”. (Meyer & Allen, 1997)

Por otra parte, la organización, no contempla en su plan de bienestar, lo que el autor Emigdio Rafael Contreras, hace referencia a Peter Drucker en relación a la esencia de la estrategia, la cual está en está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser?. El autor considera que primero se debe hacer un análisis de la situación actual, para realizar las acciones y planes a emprender para el logro del objetivo. (Drucker, 2007)

En este sentido, lo que Contreras Sierra (2013), considera como estrategia se articula con lo que Richard Barret (1998) define en el nivel 2, construir relaciones con los colaboradores a partir de la satisfacción del cliente, en donde se considera al colaborador parte fundamental de la organización, es decir, la creación de las estrategias del plan de bienestar debería contar con la participación de los mismos, en donde el colaborador diseñe el plan a partir de sus propias necesidades.

Para lograr el párrafo anterior, se debe crear un compromiso organizacional afectivo como lo referencia John P. Meyer y Natalie J. Allen, en donde el colaborador cree una concientización y se apropie del plan de bienestar y de la importancia de contribuir a su equilibrio entre calidad de vida y productividad a través de las estrategias que brinde la organización en el área de bienestar o de lo contrario se generaría lo que paso con la aplicación de la encuesta, en donde se participa y responde por obligación. (Meyer & Allen, 1991)

Por otro lado, continuando con la falta de un compromiso organizacional afectivo por parte de los colaboradores, se toma en cuenta que dentro de los intereses de Confa, no se

ha tenido en consideración el punto de vista generacional, entendiéndose por el término según La Real Academia Española “Al conjunto de personas que comparten fechas de nacimiento próximas, que reciben una educación, y que se desarrollan en culturas similares, permitiendo la adopción de actitudes comunes.” (Real Academia Española, 2014).

En este sentido, Confa, no tiene delimitadas estas generaciones y sus estrategias del plan de bienestar no están dirigidas a los grupos correctos, es decir, es oportuno segmentar la población en los grupos que los autores Kotler&Keller (2012) definieron según los años de nacimientos en cinco (5) grupos generacionales, y que estos a su vez tienen ciertas características y necesidades a satisfacer, los autores hicieron referencia a: La Generación Silenciosa, los Baby Boomers, la Generación X, la Generación Y la Generación Z; En donde, si se hace un estudio previo, como lo referencia Contreras Sierra (2013), se toma en cuenta la opinión del colaborador para satisfacer las necesidades, lo anterior de acuerdo a Barret (1998). Se podría lograr un compromiso organizacional afectivo como lo referencia Meyer y Allen (1991).

### **Conclusiones**

1. Los colaboradores de Confa no tienen un compromiso afectivo con la organización, lo que da como resultado la falta de adherencia de los mismos a las actividades desarrolladas por el área de bienestar laboral. Adicional, es importante resaltar que metodología aplicada (entrevistas, grupos focales, encuestas, etc.) a los colaboradores para conocer qué actividades les gustaría que la organización implementará termina siendo contestada por obligación (compromiso normativo) lo que no ha permitido crear estrategias de alto impacto y que permeen en los 4 tipos de bienestar ( físico, emocional, mental y espiritual)

2. Aunque Confa, base su modelo de desarrollo en la teoría de Barret, no ha logrado generar un equilibrio en cada tipo de bienestar. Actualmente la Caja, maneja diez (10) estrategias que le apuntan al bienestar físico, 9 al bienestar emocional, tres (3) al bienestar espiritual y tres (3) que son transversales, es decir, son estrategias que contemplan todos los tipos de bienestar y cero (0) al bienestar mental (estas están articuladas con otros programas que maneja la Caja pero que no son propiamente de bienestar laboral).
3. La organización basa sus estrategias en (Barrett, 1998), pero deja de lado la importancia de diseñar estrategias de bienestar a partir de las necesidades y preferencias de las generaciones que confluyen en la empresa (Baby Bomers 9,4%, generación X 39,9%, Millenials 49,2% y Centennials con un 1,6%.) este trabajo de desarrollo realizo un cuadro generacional a partir de la información de diferentes autores que investigan el tema generacional y que puede ser de insumo para desarrollar estrategias de bienestar laboral encaminadas a cada generación.

### **Recomendaciones**

1. Fortalecer la comunicación en la organización a través de campañas de sensibilización sobre la importancia de participar en las estrategias de bienestar y como estas contribuyen a generar un equilibrio entre productividad y calidad de vida.
2. Desarrollar las estrategias con un enfoque generacional, el desafío hoy en día con generaciones tan diferentes, no es solo que convivan, sino que se entiendan; de tal forma que las estrategias planteadas desde el área de bienestar deben estar encaminadas a cada grupo generacional.

3. Realizar seguimiento a las estrategias de bienestar, siguiendo la frase de Thomson “lo que no se define no se puede medir, lo que no se mide, no se puede mejorar, lo que no se mejora se degrada para siempre” es necesario recopilar datos periódicos, indicadores, estadísticas, en este caso se sugiere aplicar el ciclo PHVA (planificar - hacer-verificar-actuar)
4. Crear un comité de lecciones aprendidas en donde se socialice el impacto de las actividades de bienestar y se analicen si las estrategias dan respuesta a las necesidades de los colaboradores, si han sido dinámicas, satisfactorias, con la finalidad de identificar los pro y los contra y las acciones correctivas a realizar.
5. Realizar colaboraciones estratégicas con clientes internos y externos, y estar actualizado con otras áreas para generar redes de apoyo en la creación de estrategias de bienestar.
6. Realizar grupos focales (entrevistas presenciales y segmentadas) con las áreas y generaciones que confluyen en la organización, para conocer realmente lo que piensan y quieren los colaboradores que se implemente en el plan de bienestar y contribuya a su equilibrio entre productividad y calidad de vida.

De acuerdo a los resultados del instrumento aplicado, identificamos la necesidad de generar algunas modificaciones en el plan de bienestar que tienen los colaboradores de Confa, para de esta manera generar un impacto en su productividad y satisfacción laboral.

### **Bienestar Físico**

#### **Rediseño de las estrategias actuales.**

1. Realizar más activaciones saludables de manera presencial para generar la integración y unión de equipo.

2. Comentar los tips de hábitos y estilos de vida saludable de una vez finalizadas las activaciones saludables presenciales y omitir su difusión de forma virtual.
3. Realizar activaciones saludables de ejercicio mental a las Gerencias de Auditoría, Estrategia y Finanzas, Inteligencia de Datos, y Subsidio familiar.
4. Implementar la estrategia de ejercicio físico dos (02) veces a la semana con duración de cuarenta (40) minutos a toda la organización.

### ***Diseño de estrategias nuevas***

1. Crear una alianza estratégica para la venta de productos de la canasta familiar a tarifas preferenciales, esta venta se haría por medio de catálogo virtual o de manera presencial en las sedes con un Stand de productos.

### **Bienestar Emocional**

#### **Diseño de las estrategias nuevas**

1. Realizar Talleres de cocina saludable y herramientas de inteligencia financiera a toda la Caja.

### **Bienestar Mental**

#### **Rediseño de las estrategias actuales**

1. Incluir el Plan de Salud mental como parte del Plan de Bienestar, en la actualidad la organización cuenta con apoyo psicosocial y atención prioritaria.

#### **Diseño de las estrategias nuevas**

1. Crear actividades de ámbito cultural como el sorteo de boletería de Cine, teatro y Stand Comedy en la ciudad de Manizales y municipios aledaños, adicional crear convenios para realizar la actividad de teatro y Stand Comedy, en el auditorio de Confa, y exclusivamente para colaboradores de la organización.
5. Realizar sesiones de relajación a las Gerencias de Salud, Servicios Sociales, Subsidio Familiar, Tecnología, Productividad y Desarrollo, Secretaria General y Relaciones Corporativas, para las Gerencias de Créditos, Auditoría, Estrategia y finanzas e Inteligencia de Datos realizar sesiones de inteligencia emocional.
6. Crear un programa de reconocimiento llamado Viviendo Nuestros Valores. con el fin de promover en los colaboradores de Confa, el vivir diariamente los valores propios de la organización (Excelencia, Innovación, Servicio, Sostenibilidad y Bienestar)

### **Bienestar Espiritual**

#### **Diseño de las estrategias nuevas**

Estas estrategias contribuyen a la sociedad y dejan una huella en el colaborador:

1. Crear un plan de retiro de colaboradores.
2. Crear voluntarios de carácter social y ambiental con instituciones regionales.

#### **Observaciones generalidades para implementar las actividades**

1. Implementar estrategias de modalidad mixta (virtual y presencial) y en horario laboral y no extralaboral, debido a que uno de los motivos por lo que participan los colaboradores en las actividades y que tuvo menor porcentaje es la utilización del tiempo libre.

7. Estar actualizado sobre las tendencias actuales y las actividades según los grupos generacionales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arzola Perera, C. R. (2019). Generando bienestar organizacional a través de la indagación apreciativa: un caso venezolano.
- Barrett, R. (1998). *Liberating the Corporate Soul: Building a Visionary Organization*.
- Becker, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1).
- Böhrt, Romero , & Diaz. (2014). *El Compromiso Organizacional Entre Obreros: Un Estudio En Cuatro Organizaciones Bolivarianas*.
- CONFA. (2019). 7 Niveles de conciencia. Obtenido de [https://docs.google.com/presentation/d/1eEq\\_FGLHh1rVSSJLd\\_gQbeazpNCJrBn8kdrca1kM9m4/edit#slide=id.gbe336e9969\\_0\\_5](https://docs.google.com/presentation/d/1eEq_FGLHh1rVSSJLd_gQbeazpNCJrBn8kdrca1kM9m4/edit#slide=id.gbe336e9969_0_5)
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.
- Chirinos , N. (Julio-Diciembre de 2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4), 133-153.
- Citado, & Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*,(35), 152-181.
- Citado por DEBORAH, GILBURG. (2007). Brecha de Liderazgo.
- Citado por Maricela Peña. (2016). "El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas.". *Revista Internacional Administración & Finanzas*,, 9(5), 95-105.
- Citado por Mentre François. (1920). *Las Generaciones Sociales* .

- Citado, Diaz Sarmiento, C., Lopez Lambraño, M., & Roncallo Lanfort, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Clío América*, 11(22).
- Citado, Soberanes Rivas, L. T., & De Las Fuentes Islas, A. H. (Julio-Diciembre de 2009). eL Clima y el Compromiso Organizacional En Las Organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 5(9).
- Congreso De la Republica De Colombia. (1990). Ley 50.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Universidad Nacional de Colombia, Barranquilla.
- Contreras sierra, E. (Julio-Diciembre de 2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*(35), 152-181.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Aprender a fluir*.
- Di Pasquale, E. A. (Diciembre de 2008). La operacionalización del concepto de Bienestar Social: un análisis comparado de distintas mediciones. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 1(2), 17-42.
- DuBrin, A. (2003). *Human relations: Interpersonal job-oriented skill* (Novena Edición ed.). (E. O. Martínez, Trad.) Pearson Prentice Hall.
- Drucker, P. (2007). *The practice of management. The classic Drucker collection* ((Edición revisada, reimpresión). M.Beldin; (Ed.)USA:Elsevier ed.).
- Fernandez, I. (2015). *Felicidad organizacional: cómo construir felicidad en el trabajo*. Ediciones B Chile S.A.
- Franco. (2008).
- Giraldo Ortiz. (2012). *Calidad De Vida Del Trabajador En La Empresa: Una Responsabilidad Compartida*.
- Karla Rivera Ulloa, M. T. (Diciembre de 2019). MODELO DE BIENESTAR ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE M-BOS. *Salud y Bienestar Colectivo*(3 (2)).
- Kotler, & Keller. (2012). *Grupos Geracionales*.



- Lyubomirsky, S. (2008). *La ciencia de la felicidad: un método probado para conseguir el bienestar*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Manheim, K. (1928). El problema de las generaciones. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*(62).
- Martinez Franzoni, J. (2008). Bienestar y regímenes de bienestar, ¿qué son y por qué abordarlos?
- Martinez Mejia, E. (2011). *Adherencia organizacional y percepción de recursos personales y organizacionales en la relación empleado-empendedor en empleados mexicanos*. Universidad Autonoma de Madrid, Madrid.
- Martinez Mejia, E. (2011). *Adherencia organizacional y percepción de recursos personales y organizacionales en la relación empleado-empendedor en empleados mexicanos*. Tesis Doctoral, Madrid, España.
- Maslow, A. (1954). *Motivación y personalidad*. Díaz de Santos.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment (Vol. 108 (2)). *Psychological bulletin*,.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*,, 1(1), 61-89.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. *California Academic Press*.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1979). The measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, págs. 224-247.
- Novoa Rizo, A. L., Zuleta García, L. M., Martínez Sánchez, L., Mantilla Mejía, S. B., & Alfaro Herrera, P. C. (14 de Junio de 2019). *Plan de Bienestar Organizacional para la IPS URMEDICAS VIP LTDA*. Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/7937/Trabajo%20de%20Ogrado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ojeda Orta, M. E. (S.f). *LA PERCEPCIÓN DE APOYO ORGANIZACIONAL COMO ANTECEDENTE DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y LA RELACIÓN ENTRE AMBOS*. Universidad Autónoma de Baja California .
- Peiró, J., & Rodríguez, I. (Abril-Diciembre de 2008). ESTRÉS LABORAL, LIDERAZGO Y SALUD ORGANIZACIONAL. *Papeles Psicologicos*, 29 (1), 68-82.
- Pérez Gaviria, D. C., & Tamayo Londoño, M. C. (2018). *El bienestar laboral en sus componentes organizacional e individual en profesionales de la salud de dos hospitales del Valle del Cauca*. Universidad Católica de Pereira, Pereira.
- Pieschacón Velasco, C. (2006). *Empresa y bienestar social*. Madrid: Circulo de Empresarios.
- Piñeros Henao, D. C. (29 de julio de 2011). *Empresas exitosa e innovadoras a partir de una política de bienestar*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo lozano., Cundinamarca, Bogota D.C.
- Porter, M. (Diciembre de 2011). ¿Que Es La Estrategia? *Harvard Business Review*.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario De La Lengua Española* (Vol. Edición 23.5).
- Redalyc.org*. (18 de Febrero de 2009). (N. Chirina, Productor) Recuperado el Noviembre de 2022, de Sistema de Información Científica Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>
- Rivera Ulloa, K., Tarride Fernández, M., & León Vásquez, F. (Diciembre de 2019). MODELO DE BIENESTAR ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE M-BOS. *Salud y Bienestar Colectivo*, 3 (2).
- Rivera Ulloa, K., Tarride, M. I., & León Vásquez, F. (08 de Mayo de 2019). EL BIENESTAR EN EL TRABAJO COMO UNA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL. *Salud Y bienestar Colectivo*, 3 (1).
- Romero Patiño, D. P., Castillo Garzón, G. D., Sánchez Coy, E. L., & Jabib Ortega, J. E. (2021). *Fortalecimiento del portafolio de servicios de la empresa BienestarCorp a partir del análisis de los planes de bienestar implementados en empresas Great Place To Work en Colombia*. EAN UNIVERSIDAD, Cundinamarca, Bogota D.C.
- Soberanes Rivas , L. T., & De La Fuente Islas, A. H. (2009). El Clima Y El Compromiso Organizacional En Las Organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestion Organizacional*(9).
- Treviño Reyes, R., Rivera Rodríguez, F. S., & Garza Alonso, J. A. (Diciembre de 2020). La analítica de datos como ventaja competitiva en las organizaciones.

Yncera, S. d. (1993). La sociología ante el problema generacional. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*(62).